



**Viviana Filipa Silva
Durão**

**Fatores Críticos e Inibidores de Sucesso numa Rede
Interorganizacional: um estudo de caso**



**Viviana Filipa Silva
Durão**

**Fatores Críticos e Inibidores de Sucesso numa Rede
Interorganizacional: um estudo de caso**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Prof. Doutor António Carrizo Moreira, Professor Associado do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro.

A coragem é a primeira das qualidades humanas, porque é a qualidade que garante as demais.

Winston Churchill

o júri

presidente

Professora Doutora Ana Alexandra da Costa Dias
Professora Auxiliar, Universidade de Aveiro

Doutora Cláudia Pires Ribau
Professora Auxiliar, Instituto Superior de Ciências da Informação e Administração –
Ischia

Professor Doutor António Carrizo Moreira
Professor Associado, Universidade de Aveiro

agradecimentos

Este trabalho é dedicado principalmente aos meus pais por todo o apoio, incentivo e amor.

Ao meu irmão e à minha família por terem acreditado em mim e pelas palavras de carinho.

Ao meu namorado e aos meus amigos por ouvirem os meus desabafos, pela compreensão e por estarem sempre presentes.

Às Universidades que frequentei e aos Professores que me acompanharam por me permitirem chegar aqui.

À TouchPortugal e aos Eng. Joaquim Rosa e Manuel Campos por me ensinarem o significado de profissionalismo e pela amizade.

Ao Prof. Doutor António Carrizo Moreira pela orientação e ajuda.

A todos, o meu sincero obrigada.

palavras-chave

Redes interorganizacionais, parcerias estratégicas, fatores críticos de sucesso

resumo

O objetivo deste estudo de caso é comparar três fases de desenvolvimentos de uma rede interorganizacional, nomeadamente a sua conceção, operacionalização e avaliação e próximos objetivos e perceber quais os fatores que inibiram/impediram o seu sucesso. Para isso, teve-se como base uma agência de viagens portuguesa onde foi realizado um estágio curricular durante seis meses no seio da empresa e onde foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Os resultados mostram que embora muitas empresas se estabeleçam em redes interorganizacionais por forma a ganharem vantagem competitiva os casos de insucesso ainda são bastante altos. Neste caso, as parcerias estabelecidas a montante não se basearam em relações de confiança e comprometimento de longo prazo o que pôs em causa a continuidade da rede, embora haja uma vontade expressa de voltar a estabelecer contacto. Por outro lado, a parceria estabelecida a jusante não demonstrou o mesmo comprometimento para continuar a parceria havendo um total término da relação.

keywords

Interorganizational networks, strategic partnerships, critical success factors

abstract

The objective of this case study is to compare three phases of development of an interorganizational network, namely its design, operationalization and evaluation and next objectives and to understand which factors inhibited / prevented its success. A curricular internship was held for six months in a Portuguese travel agency where semi-structured interviews were conducted. The results show that although many companies establish themselves in interorganizational networks in order to gain competitive advantage, the cases of failure are still quite high. In this case, upstream partnerships have not been based on long-term trust and commitment, which has jeopardized the continuity of the network, although there is an express desire to re-establish contact. On the other hand, the partnership established downstream did not demonstrate the same commitment to continue the partnership with led to a total termination of the relationship.

Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura.....	5
2.1. Bases Teóricas sobre Parcerias	5
2.1.1. Redes Interorganizacionais	5
2.1.2. Parcerias estratégicas	10
2.2. Motivos, Desafios e Fatores de Sucesso nas Parcerias	17
2.2.1. Escolha de Parceiros	17
2.2.2. Definição de Objetivos	21
2.2.3. Realização de Objetivos	21
2.2.4. Fatores Críticos de Sucesso	22
3. Metodologia de Investigação – Estudo de caso	29
4. Estudo de Caso e Resultados.....	31
4.1. TouchPortugal.....	31
4.1.1. Apresentação da Empresa.....	31
4.1.2. Análise da Empresa	33
4.1.3. Análise dos Serviços	36
4.2. Importância das Parcerias e Seleção de Parceiros	39
4.2.1. Parcerias a Montante	40
4.2.2. Parcerias a Jusante	43
4.3. Sumário	46
4.4. Implementação Operacional e Fases – Exemplo Real.....	47
4.4.1. Conceção do Programa.....	48
4.4.2. Desenvolvimento do Programa	52
4.4.3. Fim do Programa: Avaliação e Próximos Objetivos	54
4.5. Motivos e Forma da Rede no Estudo de Caso	57
5. Discussão dos Resultados e Recomendações	59
6. Conclusão	65
Referências Bibliográficas	67
Anexos.....	73
Anexo I – Entrevista.....	73

Lista de figuras

Figura 1 - Desenvolvimento de relações interorganizacionais.	9
Figura 2 - Interligações na cadeia de valor.	15
Figura 3 - Complexidade na escolha dos fornecedores.	18
Figura 4 - Fatores críticos de sucesso em relações entre empresas.	24
Figura 5 - Organograma Funcional da TouchPortugal.	34
Figura 6 - Flyer TouchPortugal.	38
Figura 7 - Diferentes atores e suas responsabilidades na rede estabelecida.	51

Lista de tabelas

Tabela 1 - Aspetos relevantes para a criação de uma parceria.	20
Tabela 2 - Fatores de sucesso na gestão das parcerias.	26
Tabela 3 - Fatores críticos de sucesso ao longo do ciclo de vida da parceria.	27
Tabela 4 - BI TouchPortugal.	33
Tabela 5 - Análise SWOT.	36
Tabela 6 - Categorias de parceiros TouchPortugal.	43
Tabela 7 - Parcerias nacionais TouchPortugal.....	44
Tabela 8 - Exemplo de parcerias a montante e a jusante para diferentes serviços TouchPortugal.	47
Tabela 9 - Principais aspetos na conceção do programa em rede.....	49
Tabela 10 - Principais aspetos no desenvolvimento do programa em rede.).....	52
Tabela 11 - Principais aspetos do fim, avaliação e próximos objetivos da parceria.	54
Tabela 12 - Fatores influenciadores para o estabelecimento de parcerias da rede.	60

Lista de acrónimos

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

I&D – Investigação e Desenvolvimento

TP – TouchPortugal

B2B – Business to Business

1. Introdução

Num mundo cada vez mais influenciado pela globalização, os mercados alargados fazem com que as empresas enfrentem dificuldades em lidar com as rápidas mudanças e com a crescente competição tendo como base apenas as suas competências, capacidades e recursos. Desta forma, torna-se crucial o estabelecimento de relações de longo-prazo com outras organizações inserindo-se assim em redes para fazer face a eventuais *gaps* ou dificuldades encontradas nos mercados.

O estabelecimento de parcerias e a criação de redes interorganizacionais é cada vez mais comum por forma às organizações conseguirem competir num mercado dinâmico, global e competitivo. Desta forma, para a criação de uma rede interorganizacional, as empresas têm de estabelecer relações com outras entidades por forma a conseguirem gerar vantagem competitiva (Zakrzewska-Bielawska, 2018), estando ancoradas em relações diádicas ou em rede (Li, Jiang, Pei, & Jiang, 2017). Estas redes permitem às empresas especializarem-se no seu negócio principal, fazerem contratos de *outsourcing* mais facilmente, serem mais rápidas que os seus concorrentes e obterem vantagem competitiva (Wong, 2011). Assim, torna-se essencial que essa rede seja composta por parcerias estratégicas, uma vez que juntas, as empresas conseguem alcançar objetivos que sozinhas não seriam capazes.

Embora se assista a um crescente número de entidades que estabelecem relações entre si em mercados globais, o insucesso das parcerias e redes é bastante elevado (Russo & Cesarani, 2017). Desta forma torna-se importante perceber quais os fatores impeditivos/inibidores para o sucesso a longo prazo de uma rede. Para isso, será necessário identificar e estruturar os fatores que são considerados fatores críticos de sucesso (FCS). Embora existam algumas ambiguidades em relação à definição de fatores críticos de sucesso, a maioria dos autores, considera que estes representam uma maneira significativa de influenciar a posição e desempenho competitivo de uma organização (Colauto, Gonçalves, Beuren, & Dos Santos, 2004). Alguns destes fatores críticos de sucesso prendem-se com a história e cultura das empresas, a partilha de conhecimento, a confiança e comprometimento existentes entre as organizações parceiras (Resende et al., 2017).

Este estudo de caso tem como objetivo principal analisar um exemplo real de criação de uma rede interorganizacional e perceber o que foi feito para a escolha e criação das parcerias estratégicas e da rede e quais os fatores ou condições que podem impedir e inibir estas parcerias de terem sucesso no longo prazo e ao longo do seu ciclo de vida. Para além disto, é analisado ao longo do estudo de caso como foram selecionados os parceiros, quer a montante quer a jusante, os desafios encontrados e as oportunidades, uma vez que as expetativas são diferentes a montante (são esperados recursos complementares) e a jusante (é esperada uma prestação de serviço).

Alguns estudos levados a cabo mostram que a taxa de insucesso das redes é de 50% (Russo & Cesarani, 2017; Li et al., 2017; Madhok, Keyhani, & Bossink, 2015), desta forma este estudo vem dar resposta ao porquê da continuidade do estabelecimento destas parcerias e tendo por base as três fases do desenvolvimento de uma parceria vem mostrar o que poderá ter impedido o sucesso da mesma a longo prazo tendo em conta os fatores críticos de sucesso.

Tendo como base de estudo uma empresa no setor do turismo que presta serviços traz, por si só, algumas particularidades, principalmente quando está dependente dos serviços prestados por outras entidades a montante, marcadas pela heterogeneidade. Terá de existir por parte de todos os intervenientes a montante um comprometimento e investimento na relação e na duração e sucesso da rede. Por outro lado, os parceiros a jusante são marcados por uma maior homogeneidade uma vez que em cada serviço prestado existe apenas um parceiro a jusante (cliente), no entanto este terá determinado custo de transação.

Este estudo de caso encontra-se dividido em seis grandes capítulos. A Introdução, a Revisão de Literatura, a Metodologia de Estudo, o Estudo de Caso, a Discussão dos Resultados e Recomendações e as Conclusões.

A Introdução apresenta uma breve síntese do tema e do trabalho desenvolvido ao longo do estudo de caso.

A Revisão de Literatura, de uma forma holística, aborda aspetos relevantes para o desenvolvimento dos resultados. São enunciados temas como as redes

interorganizacionais, as parcerias estratégicas e os motivos, desafios e fatores de sucesso nas parcerias.

A Metodologia de Estudo aborda o motivo deste estudo ser um estudo de caso, a sua definição e relevância para o próprio mercado. Aborda ainda aspetos relacionados com o estágio curricular desenvolvido na empresa por forma a recolher os dados que serão tratados no capítulo seguinte.

O capítulo Estudo de Caso engloba a apresentação da Empresa e dos seus serviços, análise das parcerias e seleção dos parceiros, parcerias a montante e a jusante, implementação operacional e fases recorrendo a um exemplo real e os motivos e forma da rede. É neste capítulo que é feita uma junção dos dados da revisão da literatura com os dados recolhidos no seio da empresa e onde é dado um exemplo real de criação de uma rede, quais as dificuldades, desafios e oportunidades encontradas ao longo do seu ciclo de vida e quais os fatores que contribuíram e inibiram o seu sucesso.

A Discussão dos Resultados e Recomendações faz uma síntese do capítulo anterior, demonstrando o porquê de tais resultados. São ainda fornecidas algumas recomendações à empresa, baseadas na análise e conclusão do estudo elaborado.

Por último nas Conclusões são tecidas as principais conclusões deste estudo de caso.

2. Revisão da Literatura

2.1. Bases Teóricas sobre Parcerias

2.1.1. Redes Interorganizacionais

Por forma a criar vantagem competitiva e acrescentar valor ao negócio, muitas empresas veem na construção de relações entre organizações e na cooperação em rede uma estratégia empresarial. Da mesma forma, a maneira como estas relações e estas redes são geridas influenciam a *performance* das organizações nelas inseridas (Connelly, Crook, Combs, Ketchen, & Aguinis, 2018).

As redes interorganizacionais são uma cadeia de ações consolidadas por mediadores (Latour, 2005), durante as quais pessoas e organizações estão “interessados” e “inscritos” (Paget, Dimanche, & Mounet, 2010). A constituição de redes é uma necessidade, caso contrário as empresas sentem uma separação do mercado. *“These networks can be social, institutional, technological, regional and/or virtual”* (Turunen & Nummela, 2016, p. 41).

Muitas empresas, principalmente no setor do turismo, não conseguem ter viabilidade no negócio se não tiverem o apoio de redes extensivas, quer locais quer internacionais (Turunen & Nummela, 2016).

Björkman & Kock (1997, p. 366) afirmam que a criação de redes está dependente de vários fatores, nomeadamente dos seguintes: competências e educação da mão-de-obra disponível, instituições de Investigação e Desenvolvimento (I&D), facilidade na comunicação, sistemas de apoio público e ambiente contextual. *“Companies are often dependent on co-operation with other firms embedded in the same business network, e.g. in order to get external resources and to gain access to customers.”*

Zach & Hill (2017) introduzem as redes articulando a inovação no setor do turismo. Para estes autores, a inovação é um fator de sucesso e diferenciação entre destinos turísticos. Para isso, a composição das redes são cruciais. Estas incluem:

- Heterogeneidade do conhecimento entre as empresas;
- Comprometimento da liderança na inovação e colaboração;

- Qualidade das relações entre parceiros inovadores;

Não se pode falar em redes interorganizacionais sem falar em interdependência, o que implica que as ações de um único ator podem influenciar o comportamento de outros membros da rede e vice-versa (Ramos-Vidal, 2017).

Segundo Ramos-Vidal (2017), as redes interorganizacionais podem sofrer alterações consoante as ações dos seus atores principais. Ele defende que em todas as redes existem certos atores que se destacam dos demais influenciando as ações desempenhadas dentro da rede. Para este autor, quatro tipos de jogadores-chave podem ser identificados nas redes interorganizacionais:

1. Atores centrais (atores com maior centralidade);
2. Atores intermediários;
3. Disseminadores;
4. Corretores.

Os atores centrais têm maior influência nos grupos coesivos, pelo que têm o poder de afetar a estrutura imediata e, assim, influenciar os atores com quem estão diretamente interligados. Os atores intermediários, os disseminadores e os corretores são predominantes para avaliar as relações entre os grupos. Tanto os atores intermediários como o subgrupo de disseminadores estão ligados na periferia e, em menor grau, no núcleo, permitindo assim que sejam ligados a atores poderosos dentro de subgrupos coesos e ao mesmo tempo aos atores periféricos. Da mesma forma, os corretores tendo relações tanto com o núcleo como com a periferia da rede dá-lhes acesso a informações que fluem entre as duas áreas (Ramos-Vidal, 2017).

Num estudo quantitativo sobre cinco redes interorganizacionais que englobam 32 empresas espanholas no ramo da arte, Ramos-Vidal (2017) conclui que cada subgrupo deve ser escolhido como ator-principal de acordo com o objetivo. Quando o objetivo é divulgar anúncios genéricos ou eventos públicos, os subgrupos de atores centrais e intermediários poderia ser suficiente, pois são os subgrupos com maior número de contactos. No entanto, quando o objetivo é produzir modificações mais profundas (por exemplo, para fazer alterações na estratégia de mercado ou introduzir novos métodos

de produção), há necessidade de desenvolver estratégias na dissuasão através de interações contínuas e próximas. Para este segundo objetivo pode ser mais eficaz conseguir o apoio de disseminadores e corretores, uma vez que têm menos contactos e, portanto, têm mais tempo para desenvolver a sua influência.

Também Dyer & Singh (1998) levam a cabo um estudo sobre redes interorganizacionais como forma de vantagem competitiva. Diferem dos autores anteriores uma vez que não consideram os atores como predominantes na conceção da rede como vantagem competitiva. Para Dyer & Singh (1998), uma forma importante para se entender a vantagem competitiva é a relação entre as empresas. Para isso identificam quatro fontes potenciais de vantagem competitiva interorganizacional:

1. Investimento em ativos específicos da relação;
2. Rotinas de partilha de conhecimento, nomeadamente o que resulta da aprendizagem conjunta;
3. A combinação de recursos/capacidades complementares (embora escassas), o que resulta na criação conjunta de novos e únicos produtos, serviços ou tecnologias;
4. Menores custos de transação quando comparados com os das alianças, levando a mecanismos mais eficazes de governança.

Dyer & Singh (1998) afirmam que para as empresas terem vantagens competitivas devem criar/fazer algo especializado ou único, mesmo que essa vantagem esteja nos ativos especializados que são construídos a partir da relação com empresas parceiras. A produtividade passará muito possivelmente pela disposição que as empresas têm em estabelecer relações que as levem a investimentos para criarem ativos específicos.

Hippel (1988) afirma que a maior parte das inovações ou partiram de ideias e sugestões de clientes ou de fornecedores. Afirma ainda que uma rede entre clientes, fornecedores e produtores com transferência de conhecimento entre eles levará à criação de produtos mais inovadores quando comparado com produtos de empresas que ajam por si só.

A combinação dos recursos e capacidades complementares é outra forma de as empresas conseguirem criar vantagem competitiva através do estabelecimento de redes. Para uma melhor compreensão sobre este tópico, Dyer & Singh (1998) dão o exemplo da relação de cooperação estabelecida entre a Coca-Cola e a Nestlé no Japão. Estas duas empresas conjugaram esforços para distribuírem bebidas quentes através das máquinas de venda automática. Enquanto a Nestlé colocava nesta parceria os nomes da sua marca como Nescafé e Nestea e as competências para desenvolver e produzir café solúvel e produtos de chá, a Coca-Cola entrava nesta parceria com a sua poderosa rede internacional de distribuição e venda de máquinas automáticas. Esta parceria levou a que estas duas empresas conseguissem criar vantagem relativamente ao seu maior concorrente japonês, coisa que só a Coca-Cola ou a Nestlé sozinhas não teriam conseguido.

A governança constitui um importante elemento na construção das redes uma vez que influencia os custos de transação bem como a vontade das empresas em empenharem-se em iniciativas de criação de valor (Dyer & Singh, 1998). Normalmente, o objetivo é as empresas escolherem uma estrutura de governança que minimize os custos de transação, aumentando da mesma forma a eficiência.

Em suma, Dyer & Singh (1998) afirmam que uma rede de empresas pode ser uma fonte de vantagem competitiva. Pode-se concluir que através deste estudo, em 1998, a competição entre empresas embora ainda fosse a regra, esta estava a tornar-se menos universal, uma vez que começavam a existir algumas empresas a aliarem-se em rede para competirem não entre empresas mas sim entre redes ou entre determinada rede e uma grande empresa.

Para a criação destas redes é necessário a criação de relações entre diferentes atores que, segundo Ring & Van de Ven (1994), consistem em diferentes estágios nomeadamente, Negociações, Compromissos e Execuções (Figura 1) que no tempo podem ocorrer simultaneamente mas a duração de cada um pode ser diferente.

Para a construção de uma relação interorganizacional e consequentemente a criação de uma rede é necessária uma fase de negociação. Esta fase consiste em discussões e acordos entre as partes em relação às expectativas e riscos, que é expectável que leve

ao desenvolvimento da confiança entre os parceiros. Após a fase da negociação e desenvolvida a confiança, os atores entram na fase do compromisso, onde são discutidas as obrigações e responsabilidades de cada parceiro dentro da rede a ser desenvolvida. É nesta fase que se estabelece um acordo formal ou informal entre as partes. Se após a fase de negociação e do compromisso for estabelecido um dos referidos acordos, o ciclo continua para a seguinte fase, caso contrário o desenvolvimento da relação e da rede termina. Quando existir um ambiente “familiar” entre as partes e estas cooperam estamos na fase da execução. Dependendo de vários fatores, como a realização dos objetivos estipulados na negociação, a fase da execução poderá ser tanto de curto como de longo prazo (Ring & Van de Ven, 1994).

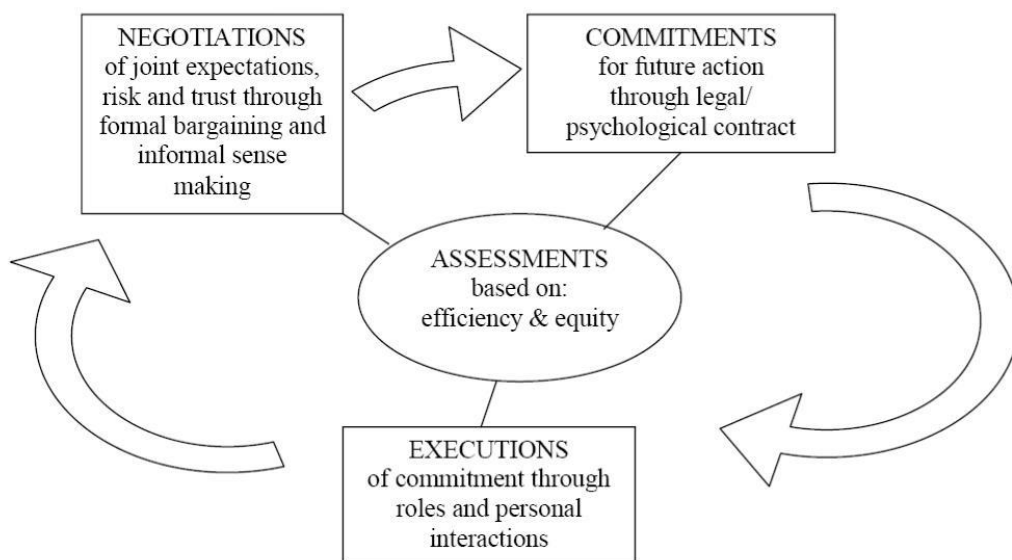


Figura 1 - Desenvolvimento de relações interorganizacionais. Fonte: Ring & Van de Ven (1994, p.97)

Da mesma forma que não podemos falar em redes interorganizacionais sem falar em interdependência, estas redes podem ser associadas a redes de negócio.

Segundo Möller & Halinen (1999), existe uma rede de negócios quando diferentes atores juntam-se em prol de um determinado objetivo, com diferentes períodos de tempo e de forma (redes de curto, médio ou longo prazo e formais ou informais, respetivamente). Estas redes podem assumir a forma de associações, organizações virtuais, subcontratação ou parcerias estratégicas.

2.1.2. Parcerias estratégicas

“A strategic alliance is when two or more organizations decide to join forces to achieve common strategic objectives” (Mendonça, Varajão, & Oliveira, 2015, p. 1173).

Historicamente, as parcerias estratégicas foram desenvolvidas no mundo ocidental. Contudo, com o eclodir de conceitos como a liberalização, a integração económica e a globalização as parcerias estratégicas começam a surgir no resto do mundo (Paturel, 2011). É a partir da década de 80 que, independentemente do seu tamanho ou setor, as empresas cresceram exponencialmente por terem formado parcerias estratégicas (Paturel, 2011).

Para Subramanian, Bo, & Kah-Hin (2018), quando se trata principalmente de pequenas empresas as parcerias estratégicas são canais importantes para a aprendizagem interorganizacional, uma vez que têm recursos restritos e poucas capacidades internas para uma inovação de sucesso e contínua. Estes autores enunciam vários fatores que afetam a aprendizagem interorganizacional nas parcerias estratégicas, nomeadamente:

- Número de parceiros;
- Estrutura da parceria;
- Atributos relacionais;
- Capacidade da parceria e;
- Gestão da parceria.

Relativamente ao número de parceiros, Shan, Walker, & Kogut (1994) afirmam que as oportunidades de aprendizagem disponíveis para uma empresa aumentam com o aumento do número de parcerias que a empresa estabelece. Segundo o The Economist (2009), as empresas na lista “Fortune 500” têm em média 50 a 70 relações interorganizacionais; a IBM, por exemplo, tem várias centenas de parcerias. No entanto, o aumento no número de parcerias, para além de um determinado limiar, mostrou prejudicar a capacidade de aprendizagem da empresa devido à sobrecarga de informações e conhecimento (Subramanian et al., 2018).

Quanto à estrutura da parceria, existem vários fatores que podem ter impacto na configuração da parceria interorganizacional, nomeadamente: diversidade funcional, geográfica e tecnológica dos parceiros, distância tecnológica entre empresas parceiras, buracos estruturais e proximidade, centralidade e conectividade da rede (Subramanian et al., 2018).

Para os mesmos autores, os atributos relacionais prendem-se com a confiança e a reciprocidade desenvolvidas por meio de parcerias repetidas. Fortes laços e redes coesivas são fatores-chave que influenciam a aprendizagem colaborativa.

Relativamente à capacidade da parceria, Subramanian et al. (2018) afirmam que vários parceiros absorvem capacidades de outros parceiros dentro da rede, nomeadamente para I&D interna e no que toca ao capital humano.

Por último, a gestão da parceria é normalmente conseguida através de mecanismos de governança, equipas designadas para supervisionar as funções da parceria e estilos de liderança rotacional. A gestão da parceria engloba a capacidade de uma empresa de identificar parceiros, iniciar parcerias, gerir colaborações e encerrar esses relacionamentos quando necessário (Subramanian et al., 2018).

Apesar das parcerias estratégicas serem abordadas sobretudo pelos casos de sucesso existem também alguns estudos em que elas são abordadas não por terem singrado mas por terem “falhado” (Russo & Cesarani, 2017). Importa, portanto, perceber quais poderão ser os obstáculos à criação e manutenção destas parcerias.

Como abordado ao longo do estudo de caso, a confiança nos parceiros torna-se crucial uma vez que o envolvimento de vários *stakeholders* é uma tarefa bastante complexa que acarreta o receio da perda de influência ou do exercício do poder de cada um deles (Hall & Jenkins, 1995). Esta falta de confiança entre os atores pode causar incompatibilidades, duplicação de ações, perda ou aproveitamento incorreto de recursos, conflito de interesses, competição interna e falta de apoio (Neves, 2007).

Para além da importância da confiança, é também preciso ultrapassar a desconfiança inicial entre os parceiros. Aspetos como a origem das entidades (setor público ou privado) são exemplos de possíveis conflitos que geram desconfiança entre os atores (Long & Arnold, 1995). Esta desconfiança é acentuada quando os atores têm valores,

normas de procedimento, normas profissionais e sistemas de conduta diferentes (Kanter, 1990).

Para além destes obstáculos encontrados antes da criação das parcerias, durante a parceria também são encontradas algumas dificuldades que podem levar ao insucesso da mesma. Uma vez que a integração numa parceria implica a partilha de recursos, os problemas tendem a aumentar quando existe uma distribuição inadequada das tarefas pelos trabalhadores (Neves, 2007). Para além dos recursos humanos, também os recursos financeiros apresentam um papel importante na gestão das parcerias. A partir do momento em que não surjam novas fontes de financiamento ou a parceria deixe de ser rentável, a viabilidade da mesma é posta em causa (Caffyn, 2000).

Segundo um estudo desenvolvido por Kanter (1990), 50% do tempo dos gestores é gasto em iniciar parcerias, 23% a desenvolver planos estratégicos e apenas 8% a gerir as mesmas, o que leva a que 60% dessas parcerias falhem ou tenham um fraco desempenho (Ettorre, 2000).

Kanter (1990) identifica alguns fatores que levam ao insucesso nas parcerias:

- Falta de planeamento e de políticas de ação;
- Papéis pouco definidos e pouco claros;
- Recursos humanos insuficientes;
- Formação insuficiente;
- Tempo insuficiente dedicado às parcerias;
- Dificuldade na negociação dos valores competitivos;
- Lacunas na comunicação e consultoria;
- Fraca coordenação;
- Supervisão insuficiente;
- Falta de monitorização e avaliação;
- Falta de estratégias para terminar e limitar parcerias.

Finalmente, Crotts, Buhalis, & March (2000) identificam cinco questões que devem ser colocadas antes da criação de uma parceria:

1. Queremos integrar uma parceria?

2. Detemos as capacidades necessárias para integrar uma parceria?
3. Com quem vamos integrar a parceria?
4. Como devemos integrar a parceria?
5. Como garantimos a manutenção e renovação da parceria ao longo do tempo?

Para Sadovnikova, Pujari, & Mikhailitchenko (2016), a criação de redes interorganizacionais é, muitas vezes, um objetivo que leva tempo e que não traz ganhos económicos imediatos. Da mesma forma, custos com projetos interorganizacionais são mais difíceis de controlar e normalmente têm custos maiores do que projetos de uma única empresa. Assim, empresas que estabelecem redes têm de ter em consideração todos os riscos associados nomeadamente o médio/longo prazo de retorno do investimento. Simultaneamente, as empresas têm de reconhecer e terminar previamente projetos que não levem ao sucesso.

Contrariamente a estes autores, Ring & Van de Ven (1994) e Paturel (2017) afirmam que as parcerias estratégicas ajudam a lidar com a intensa competição, reduzir ou minimizar custos, maximizar receitas, expandir para novos mercados e adquirir tecnologia e *know-how*.

A cooperação interorganizacional e o estabelecimento de parcerias estratégicas são vistas como caminhos estratégicos para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas (Cândido, 2002; Paturel, 2011).

Segundo Russo & Cesarani (2017), as parcerias estratégicas desenvolvem-se através de três fases (conceção, operacionalização e avaliação) e o sucesso de cada fase depende de vários fatores críticos.

A primeira fase, ou seja, a conceção da parceria está dependente do interesse de dois ou mais atores em estabelecer uma parceria. São tidos em conta os seus motivos, benefícios, seleção dos parceiros e a forma de cooperação entre eles, sendo que a seleção dos parceiros e a forma de parceria são cruciais nesta fase (Russo & Cesarani, 2017).

A segunda fase é a operacionalização da parceria. É nesta fase, que toda a teoria discutida na fase da conceção é posta em prática em termos económicos (Russo &

Cesarani, 2017). Esta fase torna-se crucial para a sobrevivência da parceria uma vez que as interações entre os parceiros são muito elevadas e o risco de conflitos aumenta (Das & Teng, 2003). Segundo Russo & Cesarani (2017), os principais fatores críticos de sucesso envolvidos nesta fase são a coordenação, a confiança, o comprometimento, o controlo, a comunicação e os conflitos.

Por último, temos a fase da avaliação. É nesta fase que os parceiros visualizam os benefícios trazidos pela parceria e é onde decidem se a parceria tem continuidade e é desenvolvida ou termina. A parceria é avaliada segundo algumas métricas, nomeadamente em termos económicos, estratégicos, operacionais, de aprendizagem e relacionais (Tjemkes, Vos, & Burgers, 2012).

Schmitz (1999) enuncia dois tipos de cooperação interorganizacional: bilaterais e multilaterais, que podem representar cooperações horizontais ou verticais. Estes conceitos são mais tarde estudados por Cândido (2002), que faz a distinção entre três tipos básicos de vínculos de cooperação interorganizacional: multilaterais, horizontais e verticais.

Os vínculos multilaterais englobam a participação de instituições que prestam apoio à atividade empresarial de determinada região. Estes tipos de vínculos estão abrangidos nos vínculos horizontais.

Os vínculos horizontais englobam tanto os produtores do mesmo segmento como as instituições que prestam apoio. Estes tipos de vínculos representam a maior parte das vezes relacionamentos competitivos entre as empresas, mas que, no entanto, cooperam entre si para atingirem determinados objetivos.

Os vínculos verticais englobam as relações a montante e a jusante de uma empresa. A montante estão parceiros como fornecedores e subcontratados e a jusante estão parceiros como os consumidores e clientes.

São os vínculos verticais que serão explorados nos pontos seguintes e que estão retratados ao longo deste estudo.

2.1.2.1. Parcerias a Montante e Parcerias a Jusante

Por forma a uma empresa conseguir organizar-se e estabelecer as suas parcerias, é crucial a análise detalhada da sua cadeia de valor, tendo em vista a obtenção dos melhores resultados para todos os seus *stakeholders*.

Na figura 2 encontram-se as “clássicas” interligações na cadeia de valor de uma empresa.

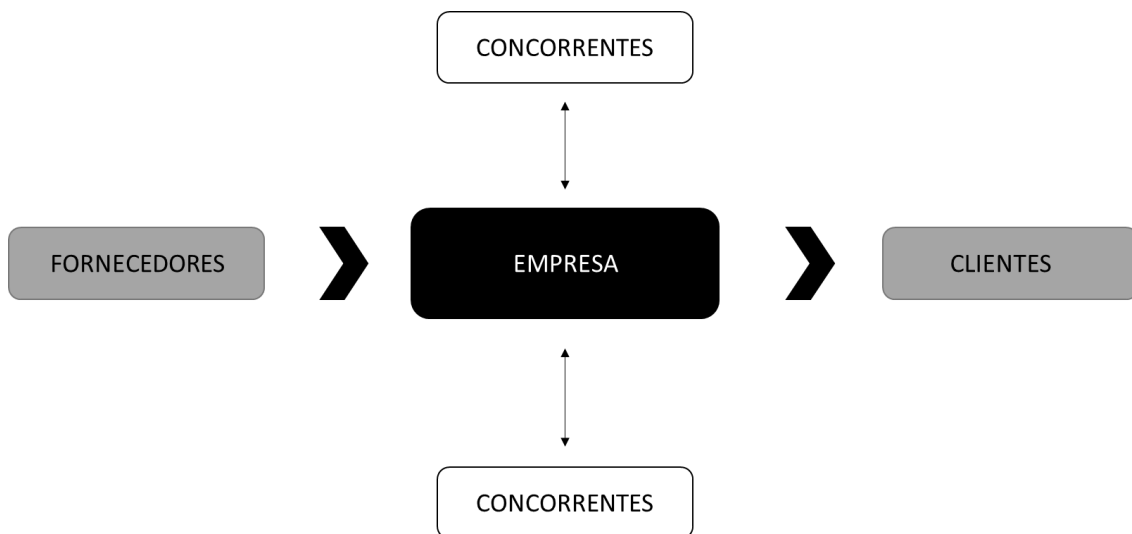


Figura 2 - Interligações na cadeia de valor. Adaptado de Teixeira (2011)

A mudança da mentalidade económica está relacionada sobretudo com a quebra da produção em massa em prol da produção customizada ou personalizada, consoante as preferências do cliente. Com isto, muitas empresas não conseguem responder às necessidades do mercado apenas com os recursos que detêm, sendo necessário recorrer, por exemplo, ao estabelecimento de parcerias (Yrjölä, 2007). Estas parcerias tanto podem ser estabelecidas a montante da empresa (por exemplo, com fornecedores), como a jusante (por exemplo, com clientes), como se apresenta na figura 2, embora estas relações sejam muito mais complexas (Silva & Moreira, 2017).

Para o estabelecimento de parcerias a montante e a jusante, a empresa assume um papel de intermediário ou terceira parte, mediando conexões entre dois ou mais atores (Spiro, Acton, & Butts, 2013). Desta forma, a empresa poderá servir de ligação

entre dois parceiros que complementam os seus interesses, habilidades ou recursos e podendo também acrescentar valor à oferta disponibilizada pelo parceiro a montante para o parceiro a jusante (Stuart, Ozdemir, & Ding, 2007).

Muitos autores estudam o impacto das parcerias a montante e a jusante para uma determinada empresa nas diferentes fases de uma parceria. Segundo Dutta & Hora (2017), parcerias a montante mostram um impacto positivo no sucesso da invenção mas não na comercialização. No entanto, a junção de parcerias a montante e a jusante têm um impacto positivo no sucesso quer da invenção quer da comercialização de um produto ou serviço. À medida que as empresas amadurecem, as parcerias estabelecidas a jusante têm a tendência a atenuar (Stuart, Ozdemir, & Ding 2007), uma vez que com o conhecimento entretanto adquirido, as empresas abandonam o seu papel de intermediário para assumir o papel de vendedor final. No entanto, é opinião geral na literatura a importância da colaboração tanto com os parceiros a montante como a jusante (Brettel & Cleven, 2011; Theyel, 2012) .

Parcerias a montante são muitas vezes compostas por redes B2B, contratos de *outsourcing*, aquisição de patentes mas também podem estar envolvidas universidades e consultoras. Existe na literatura uma ambiguidade em relação a estas parcerias (Stuart et al., 2007). Embora alguns autores afirmem que parcerias a montante são desenvolvidas com maior frequência entre grandes empresas, outros afirmam que as pequenas e médias empresas, devido à sua flexibilidade e capacidade de adaptação ao mercado desenvolvem estas parcerias da mesma forma que as grandes empresas embora com menor investimento, capacidade e I&D (Silva & Moreira, 2017, 2018).

Parcerias a jusante são abordadas em alguns estudos devido à importância dos clientes na divulgação da inovação criada a montante (Lee, Park, Yoon, & Park, 2010). Nestas parcerias, quando o principal objetivo é produzir bens ou serviços personalizados são mais frequentes as relações entre os clientes e as pequenas e médias empresas do que entre os clientes e as grandes empresas (Lee et al., 2010; Silva & Moreira, 2017). No entanto, as grandes empresas conseguem chegar mais rapidamente aos clientes por força da sua maior especialização (Tether, 2002; Silva & Moreira, 2018).

2.2. Motivos, Desafios e Fatores de Sucesso nas Parcerias

2.2.1. Escolha de Parceiros

Uma seleção adequada de fornecedores pode reduzir ou evitar um número significativo de problemas no futuro. Uma seleção cuidada dos mesmos deve ser feita, por forma a parceria estar em sintonia e o produto final apresentado ao cliente seja tanto melhor quanto maior for a qualidade da soma dos fornecedores.

Escolher os parceiros certos significa encontrar as combinações desejáveis entre recursos, objetivos e estratégias (Das & Teng, 2003). Quando esta seleção é feita, as organizações têm de ter em consideração três critérios fundamentais: a complementaridade, a congruência e a compatibilidade entre esta e o eventual parceiro (Russo & Cesarani, 2017).

Para haver uma escolha de parceiros, primeiramente tem de existir um motivo para essa escolha. Pennington-Gray, Cahayanto, Schroeder, & Kesper (2014) e Jiang & Ritchie (2017) sugerem três teorias que identificam os motivos para o estabelecimento de uma parceria, nomeadamente no setor do turismo: (1) Teoria baseada nos recursos, (2) Teoria baseada nas relações, e (3) Teoria baseada nas políticas.

Como o próprio nome indica, uma parceria estabelecida tendo em conta a teoria baseada nos recursos, foca-se principalmente nos esforços estabelecidos entre as organizações parceiras, baseada na confiança mútua, para o uso dos recursos disponíveis, uma vez que há consciencialização de que estes são escassos (Pennington-Gray et al., 2014). Torna-se portanto essencial que a partilha de recursos seja considerada como a fundação do estabelecimento de parcerias (Nyaga, Whipple, & Lynch, 2010). Estes recursos incluem apoio financeiro, capital colaborativo, partilha de informações, conhecimento e capacidades (Jiang & Ritchie, 2017).

A teoria baseada nas relações está assente na dependência mútua e na partilha de interesses, o que implica que as organizações parceiras trabalhem em conjunto para a resolução de um problema similar (Pennington-Gray et al., 2014). Por norma, organizações com redes mais amplas e experiências passadas positivas estão mais

predispostas a estabelecer parcerias formalmente com outras organizações (Guo & Acar, 2005).

A teoria baseada nas políticas diz respeito ao poder entre os Estados, as organizações, os grupos e indivíduos (Kelly, 2006). Esta teoria é normalmente utilizada para identificar quem tem o poder para controlar os recursos que poderão afetar e influenciar o sucesso do estabelecimento de determinada parceria (Pennington-Gray et al., 2014). Segundo esta teoria, o papel do Estado é crucial para a construção de parcerias, nomeadamente no setor do turismo (Jiang & Ritchie, 2017).

Uma vez analisadas as três teorias que explicam os motivos para o estabelecimento das parcerias, torna-se agora fundamental perceber de que forma a escolha dos parceiros pode ser levada a cabo.

Tal como o modelo proposto por De Boer, Labro, & Morlacchi (2001), relativamente à complexidade e importância das decisões de compra, também a escolha de fornecedores representa uma complexidade enorme e equivalente (figura 3).

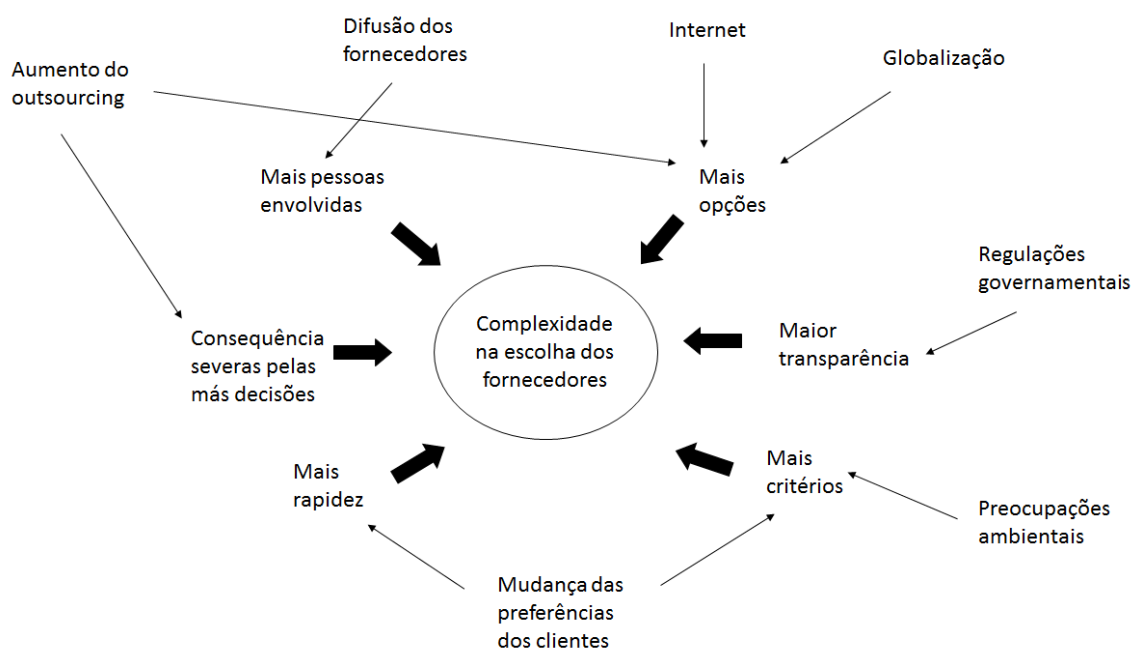


Figura 3 - Complexidade na escolha dos fornecedores. Adaptado de De Boer et al. (2001)

A escolha de um bom fornecedor tem como objetivo principal reduzir o risco e maximizar o valor criado para o consumidor final. Assim sendo, os fornecedores devem

ser capazes de satisfazer os requisitos impostos pela empresa e devem estar dispostos a envolverem-se em processos de melhoria contínua. A compatibilidade e congruência entre os parceiros e fornecedores é um fator essencial que determina o comportamento, a estratégia e a estrutura da parceria (Resende et al., 2017).

Desta forma, é importante para as empresas, aquando da escolha de fornecedores, a avaliação apenas daqueles fornecedores que têm boas hipóteses de se qualificarem para fornecerem um serviço com qualidade e de excelência, eliminando assim aqueles que não têm interesse.

Existem na literatura vários modelos que servem de base para ajudar as empresas no processo de escolha dos seus fornecedores.

Em 2001, um órgão público finlandês que estuda aspetos relacionados com a indústria e empregados lançou um estudo sobre os aspetos mais importantes a ter em consideração na escolha dos fornecedores e parceiros e que se estabelecem segundo dois grandes critérios: (1) A proximidade da estrutura organizacional e da cultura entre as empresas e (2) O know-how económico e técnico da empresa parceira. Assim sendo, os critérios são (Tsupari, Nissinen, & Urrila, 2001):

- Capacidade de as empresas internalizarem responsabilidades e aderirem a um acordo;
- Trabalhar tendo em vista a eficiência de custos;
- Confiança mútua;
- Termos mútuos de qualidade;
- Know-how especial complementar.

Os parceiros devem ser escolhidos de forma inteligente e sensata uma vez que o sucesso da parceria depende do compromisso e empenho de cada *stakeholder*. De qualquer forma, para assegurar transparência e credibilidade as decisões devem ser confirmadas e registadas por escrito (OMT, 2003).

Após a seleção cuidada dos parceiros torna-se importante ter em conta alguns aspetos que se apresentam na Tabela 1.

Tabela 1 - Aspectos relevantes para a criação de uma parceria. Fonte: OMT (2003, p.13)

Temas	Descrição
Objetivos	O que se pretende atingir. De que forma e em que termos os parceiros podem evoluir se os objetivos forem atingidos.
Papéis e responsabilidade	Nalguns casos as responsabilidades serão partilhadas pelos parceiros. Os papéis podem estar perfeitamente identificados ou serem muito discretos.
Contribuição	Sempre que possível a contribuição dos parceiros deve ser quantificada.
Níveis de risco	Níveis aceitáveis de risco para cada um dos parceiros. O nível de risco deve poder ser previsto e mensurável para que se entenda se as recompensas ultrapassam os riscos inerentes.
Critérios de participação	Na fase de entrada de novos atores na parceria, os actuais devem discutir como deverão ser seleccionados os novos e em que número.
Confidencialidade	Definição do nível de confidencialidade ou de promoção que deve ser escolhido para a parceria.
Matérias sobre o produto/serviço e apresentação	A escolha do tipo e nome do produto ou pacote a ser desenvolvido e o processo de design a seguir.
Plano de marketing	Os mercados alvo, as actividades de marketing mais relevantes, os orçamentos associados.
Propriedade	Se existirem.
Tomada de decisões	Que estrutura implementar para facilitar a tomada de decisões.
Gestão	A estrutura pode ir desde uma organização baseada no voluntariado, à utilização de um <i>staff</i> corrente para uma colaboração com uma duração específica, com o recurso à colaboração de um grupo de especialistas.
Fundos e financiamento	Identificar as fontes de financiamento, os níveis de participação e financiamento de cada membro e a divisão de pagamentos.
Calendarização	Apresentação no tempo das actividades chave.
Logística específica para as parcerias	As reuniões, processos de comunicação e de tomada de decisão devem ser estruturados previamente e tornada clara a forma de funcionamento e acesso.
Encerramento	Quer o contrato tenha previsto esse final, quer tenha acontecido por circunstâncias imprevistas, é necessário estabelecer cláusulas de saída ou de encerramento, penalizações para saídas imprevistas, formas de retomar os recursos fornecidos. O acordo deve também prever a substituição dos parceiros por novos e diferentes.
Avaliação	Apresentação das medidas quantitativas e qualitativas que serão utilizadas para determinar se os objectivos foram ou não atingidos.

2.2.2. Definição de Objetivos

Como constatado anteriormente, a definição de objetivos para a construção de uma parceria é essencial. Ambos os parceiros têm de ter bem definidos e delineados os objetivos que querem alcançar juntos e que forma a razão da construção da parceria.

Da mesma forma que definiu os principais critérios para a escolha dos fornecedores, Tsupari et al., (2001) enuncia os objetivos mais importantes para a construção de parcerias:

- Redução de custos;
- Uso da capacidade mais eficiente;
- Uso de processos de produção mais eficientes;
- Aumento da competitividade, aumentando o *know-how* em I&D;
- Uso mais eficiente dos fluxos de materiais e *stocks*;
- Aumento da competitividade, concentrando de forma mais eficiente os recursos próprios;
- Aumento da fiabilidade dos processos.

De notar que alguns destes objetivos estão muito focados na produção de bens e não tanto nos serviços; no entanto são facilmente convertidos para o setor dos serviços. Mais uma vez, duas grandes categorias podem ser encontradas nestes objetivos: (1) aumento da competitividade, tendo em conta a minimização de custos e o aumento de *know-how*; e (2) aumento da fiabilidade dos fornecedores através do aumento da flexibilidade.

2.2.3. Realização de Objetivos

Uma vez delineados e definidos os objetivos, torna-se crucial para as empresas parceiras a sua realização. Embora sejam difíceis de medir os *outputs* criados pelas parcerias, Tsupari et al. (2001) enuncia alguns fatores que poderão servir de avaliação dos objetivos estipulados, nomeadamente o volume de vendas, a margem, as despesas e lucros.

Embora a cultura das empresas esteja a ser levada cada vez mais para a abertura e transparência, muitos destes “medidores” ainda são vistos como algo difícil de ser partilhado pelas empresas pois representam os seus indicadores mais sensíveis. No entanto, quando

existe a vontade de estabelecer uma parceria e se criam objetivos em conjunto, é importante perceber se os objetivos foram realizados e aí entram conceitos como a confiança.

Para Tsupari et al. (2001), os objetivos que foram definidos pelas empresas representam a melhor forma de medir a sua realização, acrescentando apenas as novas inovações e novos negócios como outra forma de perceber se os objetivos foram ou estão a ser alcançados. Poderá ser uma forma de perceber se os objetivos definidos são realizados através: (1) do aumento da competitividade, minimizando custos; (2) aumento das vendas através de novos negócios e extensão do portefólio de produtos (ou serviços); (3) aumento da confiança nos fornecedores através do aumento da flexibilidade.

2.2.4. Fatores Críticos de Sucesso

Para o estabelecimento de uma rede interorganizacional torna-se, portanto, essencial que essa rede seja composta por parcerias estratégicas, uma vez que juntas, as empresas conseguem alcançar objetivos que sozinhas não seriam capazes. Esses objetivos, uma vez definidos pelas empresas parceiras, necessitam de passar pela fase de controlo, onde será necessário identificar e estruturar os fatores que são considerados fatores críticos de sucesso (Resende et al., 2017). Embora existam algumas ambiguidades em relação à definição de FCS, a maioria dos autores, considera que estes representam uma maneira significativa de influenciar a posição e desempenho competitivo de uma organização (Colauto et al., 2004).

Segundo Teixeira (2011, p.75), *“fatores críticos de sucesso são aqueles recursos, capacidades e atributos que, numa indústria concreta, as empresas devem possuir para nessa atividade conseguirem obter sucesso.”* Segundo o mesmo autor, estes fatores normalmente são em número reduzido (três ou quatro). Para Colauto et al. (2004), estes fatores não são limitados a um pequeno número e os gestores devem hierarquizá-los, uma vez que fornecem a fundação para o desenvolvimento do plano estratégico.

Mais uma vez, encontramos na literatura várias fontes de fatores críticos de sucesso. Para Bullen & Rockart (1981), os FCS podem ser distinguidos através:

- Da indústria ou ramo de negócio;
- Da estratégia e posicionamento competitivo do negócio;
- De fatores ambientais externos;
- Dos fatores temporais;

- De posição de gerência /recursos humanos (como por exemplo a preocupação por parte do gerente de produto na qualidade do produto e controlo do *stock*);

Teixeira (2011) distingue-os como os fatores críticos de sucesso resultantes da análise:

- Das caraterísticas do ambiente geral;
- Das caraterísticas da indústria;
- Da posição competitiva;
- Da especificidade da empresa.

Como podemos analisar nas duas abordagens, embora haja algumas diferenças, estas são muito semelhantes. No entanto, Resende et al. (2017), através de uma abordagem mais ligada às redes, divide as fontes de fatores críticos de sucesso em:

- Fatores sistémicos;
- Fatores do setor;
- Fatores interrelacionais;
- Fatores internos.

Através do estudo de Resende et al. (2017), foi elaborada a figura 4 que nos mostra as médias dos fatores críticos de sucesso dentro do segmento fatores inter-relacionais numa relação de parceria entre as empresas, sendo que foram definidos 12 fatores. É apenas anunciado o segmento dos fatores interrelacionais, uma vez que este estudo tem como objetivo a análise dos FCS no estabelecimento de parcerias entre organizações.

Como se pode observar na figura 4, os fatores críticos de sucesso com mais impacto no estabelecimento de uma relação de parceria entre empresas são: a gestão de conflitos e incompatibilidades; a proximidade histórica e cultural em que estão inseridas as empresas; a partilha e equidade; e a confiança e comprometimento entre elas. Da mesma forma, Moreira & Karachun (2014), ao analisarem 461 artigos, chegaram à conclusão que os fatores que mais influenciam a cooperação entre entidades são a transferência de conhecimento e de gestão. Pelo contrário, os fatores que menos influência têm no estabelecimento da parceria são as externalidades, a competição cooperativa, o controlo e standardização e a interdependência e heteronomia (sujeição à vontade de terceiros ou de uma coletividade).

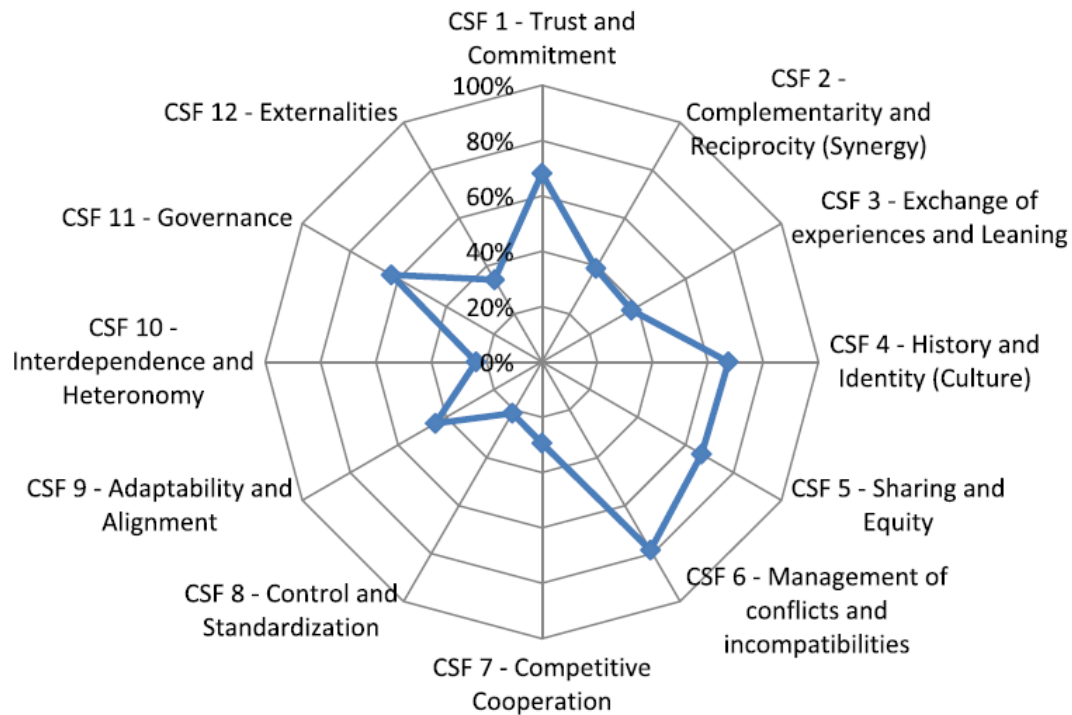


Figura 4 - Fatores críticos de sucesso em relações entre empresas. Fonte: Resende et al. (2017, p.183)

Tendo como base a natureza específica do setor do turismo, Augustyn & Knowles (2000) enunciam os fatores críticos de sucesso nas parcerias estabelecidas nesse setor:

- Preparação de especialistas (a parceria deve ser estabelecida de acordo com as disposições legais e formalmente);
- Objetivos bem definidos (os objetivos definidos na parceria devem ser de longo- prazo baseados numa pesquisa extensiva e previsional, respeitando sempre a identidade de cada organização;
- Estrutura de desenvolvimento da parceria (a parceria deve ser assente na reciprocidade);
- Ações eficazes e eficientes (tanto os indicadores económicos como sociais devem ser tidos em conta para o sucesso da parceria);
- Natureza sustentável da parceria (para a prossecução e sucesso da parceria, constantes *feedbacks* e redefinição dos objetivos são necessários).

Como podemos ver, existem várias perspetivas no que toca aos fatores críticos de sucesso dentro das parcerias. No entanto, através dos exemplos dados anteriormente, podemos ressaltar alguns que se encontram em praticamente todas as perspetivas, nomeadamente: os

objetivos que são estabelecidos em comum; a perspectiva de longo-prazo; a confiança e a proximidade cultural entre os parceiros.

Também a formalidade dos acordos é um dos fatores críticos de sucesso ressaltado por vários autores. O acordo da parceria deve ser simples e deve seguir determinadas disposições legais que gerem ligações formais entre os parceiros (Augustyn & Knowles, 2000). Caso as parcerias sejam estabelecidas a partir de métodos informais estas têm de estar assentes num elevado nível de confiança (Gundlach & Murphy, 1993).

A forma da parceria torna-se relativa devido a vários fatores como, por exemplo, o ciclo de vida de cada uma. Quanto maior for o ciclo de vida da parceria maior será a sua complexidade o que leva a que esta esteja assente em níveis mais formais. Da mesma forma, uma organização mais pequena pode estabelecer parcerias informais mais facilmente que uma grande empresa (Gundlach & Murphy, 1993).

Mais uma vez, ressalta-se a importância da definição clara dos objetivos, que devem assentar numa perspectiva de longo prazo e de respeito mútuo pela cultura e identidade de cada parceiro. A falta de objetivos explícitos (e a sua reformulação quando necessário) reduz o sucesso no alcance dos objetivos da parceria (Augustyn & Knowles, 2000).

Os parceiros devem saber quais os seus recursos, competências, custos, mas também quais os ganhos e benefícios da parceria. Assim sendo, a estrutura organizacional torna-se um fator crítico uma vez que pode surgir algum desinteresse por parte de um parceiro quando não existem contributos financeiros mas apenas competências, recursos e tempo (Neves, 2007).

Desta forma, também o tempo e a liderança constituem um fator crítico de sucesso. O estabelecimento de relações, necessário para a criação de uma parceria leva tempo e principalmente liderança no que toca a aspetos comunicacionais. Aqui todos os colaboradores da empresa têm um papel importante e não apenas o seu gestor (Augustyn & Knowles, 2000).

Também a flexibilidade representa um importante papel nos FCS. As redes interorganizacionais flexíveis conseguem responder de forma mais rápida às constantes mudanças. Da mesma forma, a compatibilidade entre os atores torna-se crucial principalmente quando existem culturas e identidades diferentes na parceria (Neves, 2007).

Quando falamos em parcerias, outro fator crítico de sucesso é a identificação dos atores ou *stakeholders*. A sua identificação e escolha tornam-se cruciais para o desenvolvimento de todo o processo de parceria (Araujo & Bramwell, 1999).

A avaliação da eficácia e eficiência da parceria constitui outro FCS. Os objetivos devem ser cumpridos com o menor custo e o *feedback* entre os parceiros deve ser constante (Neves, 2007).

Embora não exista uma fórmula única para garantir o sucesso das parcerias, a OMT (2001) identificou alguns fatores de sucesso que podem influenciar e levar a esse mesmo sucesso, conforme a Tabela 2.

Tabela 2 - Fatores de sucesso na gestão das parcerias. Adaptado de: OMT (2001)

Fatores de sucesso na gestão das parcerias segundo a OMT
<ul style="list-style-type: none">▪ Estrutura equilibrada, com a atribuição de papéis claros e responsabilidades por todos os membros;▪ Partilha da liderança entre os dois sectores com objetivos bem definidos e partilhados, com expectativas realistas e a identificação dos benefícios para ambas as partes;▪ Uma abordagem flexível por parte dos parceiros, em conjunto com a vontade de entender as necessidades de cada um e de contribuir com a partilha de recursos;▪ Consciência entre todos os parceiros que o desenvolvimento do turismo tem que ser sustentado tanto economicamente como social e ambientalmente;▪ Um compromisso de longo prazo que combina uma visão estratégica e um planeamento com objetivos concretos e de curto prazo e iniciativas mensuráveis;▪ Avaliação periódica da eficácia do papel e desempenho de cada parceiro;▪ Uma comunicação correta e efetiva entre os parceiros e dos parceiros com todos os <i>stakeholders</i>.

Embora existam tantos fatores críticos de sucesso quantos os autores que os estudaram, muitos autores são unânimes num conjunto de fatores que levam as parcerias a terem sucesso (Kanter, 1990; Child, Faulkner, & Tallman, 1998; Frisby, Thibault, & Kikulis, 2004):

- Grau de confiança e construção de relações;
- Gestão dos diversos valores;
- Visão global estratégica;
- Criação de redes;
- Negociação;
- Comunicação interorganizacional efetiva;
- Liderança e colaboração;
- Gestão de conflitos;
- Flexibilidade.

Em forma de sumário são apresentados na tabela 3 os FCS distribuídos por duas fases do ciclo de vida das parcerias, a sua criação e manutenção, respetivamente.

Tabela 3 - Fatores críticos de sucesso ao longo do ciclo de vida da parceria. Adaptado de: Gundlach & Murphy (1993), Araujo & Bramwell (1999), Augustyn & Knowles (2000) e Neves (2007).

CRIAÇÃO DA PARCERIA	
Posição	
<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento • Compromisso 	
Motivações e interesses	
<ul style="list-style-type: none"> • Definição clara dos objetivos • Definição das necessidades de cada parceiro • Perceção clara dos benefícios (individuais e mútuos) • Elaboração de acordo formal e escrito com divisão de tarefas e papéis 	
Liderança	
<ul style="list-style-type: none"> • Notoriedade e visibilidade no mercado de um dos parceiros • Coordenação da parceria • Seleção de <i>stakeholders</i> chave 	
Recursos	
<ul style="list-style-type: none"> • Humanos, financeiros e tecnológicos • Financiamento (definido e quantificado) • Pesquisa de mercado e recursos necessários 	
Visão comum	
<ul style="list-style-type: none"> • Ação coletiva • Disponibilidade a longo-prazo • Interdependência • Consciência e partilha do risco 	
MANUTENÇÃO DA PARCERIA	
Princípios normativos	
<ul style="list-style-type: none"> • Definição e apresentação clara dos objetivos • Apresentação clara e objetiva dos benefícios • Divisão e distribuição clara de papéis e responsabilidades • Estabelecimento de regras • Formalização de relações • Clareza dos acordos e dos projetos • Reconhecimento das interdependências • Levantamento efetivo e ponderado dos recursos necessários à manutenção da parceria • Aproveitamento das experiências de outros projetos de cooperação e parceria de forma a tirar ensinamentos e a ultrapassar obstáculos com mais rapidez e eficácia 	

Atitude dos membros
<ul style="list-style-type: none"> • Base sólida de confiança • Perseverança • Consenso • Transparência e integridade • Visão comum • Empenho e entusiasmo • Grande sentido de compromisso • Honestidade e abertura • Disposição para partilhar conhecimentos e experiências • Mudança de mentalidades que permita ver os concorrentes como aliados
Gestão de recursos humanos
<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores especializados • Formação • Consultores • Centros de aprendizagem
Gestão global
<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional e de gestão adequadas • Comunicação frequente • Fonte de fundos estável • Planeamento corretamente estruturado, real, efetivo, documentado e distribuído • Definição de uma rede • Aproveitamento de redes existentes • Partilha de informação • Tomada de decisões participativa • Flexibilidade • Aquisição de competências para ultrapassar questões políticas externas à parceria • Encontros e reuniões regulares
Avaliação e monitorização
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação de mecanismos de avaliação e monitorização permanentes • Avaliação dos impactos da parceria • Aferição do grau de satisfação dos elementos integrantes da parceria • Avaliação dos benefícios da parceria para cada um dos parceiros para assegurar o cumprimento das expectativas • Avaliação da visibilidade e notoriedade da parceria • Publicação de um relatório periódico realçando os resultados dos projetos desenvolvidos pela parceria • Avaliação contínua para verificação do alcance de objetivos • Desenvolvimento de técnicas de flexibilidade e adaptabilidade

3. Metodologia de Investigação – Estudo de caso

O estudo de caso é a metodologia ideal quando é necessária uma investigação holística e aprofundada. Segundo Yin (1994), o método de estudo de caso torna possível uma investigação aprofundada e é relevante quando o estudo abrange um ambiente real no qual uma determinada ação ocorre. Yin (1994) identificou três tipos específicos de estudos de caso: exploratório, explanatório e descritivo. Já Stake (1995) inclui três outros tipos: Intrínseco – quando o investigador tem um interesse no caso; Instrumental – quando o caso é utilizado para perceber mais do que o óbvio para o observador; Coletivo – quando um grupo de casos é estudado.

Os estudos de caso exploratórios são por vezes considerados como uma introdução para a investigação social. Já os estudos de caso explicativos podem ser usados para fazer investigações causais e os estudos de caso descritivos requerem uma teoria descritiva a ser desenvolvida antes de iniciar o projeto.

Yin (1994) apresenta quatro principais aplicações do modelo de estudo de caso: (1) para explicar ligações causais complexas em intervenções reais; (2) para descrever o contexto real no qual a intervenção ocorreu; (3) para descrever a própria intervenção; e (4) para explorar as situações em que a intervenção a ser avaliada não tem um conjunto claro de resultados.

Ainda segundo Yin (1994), os estudos de caso individuais podem ser usados para confirmar ou desafiar uma teoria ou para representar um caso único ou extremo. Neste trabalho, é apresentado um caso único dentro do seio de uma empresa com o objetivo de, segundo literatura existente, perceber quais os fatores que limitaram a prossecução da rede interorganizacional.

Este estudo de caso, particularmente, é um estudo explicativo, uma vez que foi desenvolvido no seio de um estágio curricular no seio de uma empresa e tem como objetivo uma investigação causal, pois são estudadas temáticas que foram sendo abordadas ao longo da participação ativa na empresa. Desta forma foram registados factos, que depois de analisados e interpretados deram início à identificação das suas causas. A pesquisa explicativa tem como objetivo identificar os fatores que contribuem

para a ocorrência dos fenómenos ou variáveis que afetam o processo (Raupp & Beuren, 2003). Neste caso específico, procedeu-se à análise do estabelecimento de uma rede e analisou-se os fatores que levaram ao seu sucesso no curto prazo e os fatores que limitaram e impediram a prossecução dessa mesma rede no longo prazo.

Embora a principal fonte de recolha de dados tenha sido a presença no dia-a-dia da empresa através de um estágio curricular durante seis meses, no início do mesmo foi levada a cabo uma entrevista em profundidade e semiestruturada.

A entrevista é uma ferramenta de recolha de informação primária, na investigação qualitativa (Punch, 2014). É uma boa forma de recolher informação mais subjetiva, difícil de quantificar, como as perceções, os sentimentos e as emoções das pessoas (Punch, 2014). Como tal, as entrevistas são uma das fontes mais importantes de informação nos estudos de caso pelas características que apresentam.

Segundo Yin (1994), a entrevista apresenta diversas forças já que focaliza o tópico do estudo de caso e é perspicaz pois fornece inferências causais percebidas. No que toca às fraquezas, referem-se as seguintes: enviesamento devido a respostas pobres; enviesamento de resposta; recolha incompleta; e reflexividade – o entrevistado expressa o que o entrevistador quer ouvir.

Nesta dissertação optou-se por uma das formas de entrevista: a entrevista em profundidade. Esta entrevista foi realizada aos responsáveis da empresa, estando também presentes os responsáveis pela internacionalização e comunicação. A entrevista teve a duração de cerca de 1h30min e foi realizada de maneira semiestruturada, onde eram lançadas algumas questões conforme o questionário (Anexo I), mas esta era conduzida mediante as respostas dos entrevistados.

Contudo, a maior parte dos dados e conclusões retiradas foram conseguidas através da presença na empresa onde o estágio curricular em contexto empresarial, com a duração de seis meses, permitiu vivenciar os factos e parcerias através da presença diária e da implementação de várias tarefas, quer a nível das parcerias da empresa, quer a nível de gestão e de intervenção em projetos de internacionalização da empresa.

4. Estudo de Caso e Resultados

4.1. TouchPortugal

4.1.1. Apresentação da Empresa

A TouchPortugal, fundada no ano de 2016, é uma agência de viagens e animação turística que pretende proporcionar programas de férias e de visitação personalizados, privilegiando, numa fase inicial, a zona centro norte do país, delimitada entre Porto e Coimbra, Litoral e Serra da Estrela, Rio Douro e Rio Mondego. Os seus programas privilegiam: o turismo de natureza; o património; a saúde e bem-estar; o turismo científico, gastronómico, enológico, recreativo, rural e religioso; o desporto-aventura; e o turismo de negócios e formação profissional.

Nas palavras do Gerente Eng. Joaquim Rosa *“tem a ver com o sentido de utilidade ao país, no sentido de valorizar e divulgar a realidade portuguesa tendo como enfoque a área do turismo. Por outro lado, também teve como objetivo, intervir socialmente dando lugar e oportunidade aos vários atores que atuam no território”*.

A ideia da criação da TouchPortugal surgiu em Dezembro de 2013 como uma ideia intitulada de “Projeto de Desenvolvimento na área do Turismo e de Intervenção Social”, com o objetivo de desenvolver o território onde atuam, envolvendo a própria sociedade na estrutura que o compõe. Esta ideia foi sendo estruturada, ao longo do ano de 2014 e 2015, para garantir condições de exequibilidade, uma vez que não detinham de um espaço físico mas sim um território onde estabelecem várias parcerias com as entidades aí estabelecidas e protocolos com Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia, articulando assim a estratégia da empresa com a própria estratégia dos municípios. Assim sendo, *“em Sever do Vouga estar a fazer coisas e a promover coisas que façam sentido em Sever do Vouga”*, nas palavras do Eng. Joaquim Rosa.

Uma vez assegurada a viabilidade do território, procedeu-se à avaliação da viabilidade dos públicos-alvo. Foi então feito um planeamento, onde o turismo experimental assume um importante papel, com o objetivo de divulgar a natureza.

É já no ano de 2015 que se começam a estruturar os programas juntamente com as entidades com as quais estabeleceram protocolos e parcerias, uma vez que a empresa

não faz programas sozinha, por ela própria. Os seus programas são fruto das parcerias que estabelecem com diferentes entidades, sejam elas institucionais ou privadas.

Outro dos objetivos da TouchPortugal é o desenvolvimento local. Embora tenham programas de vários dias, obrigatoriamente um dia é passado apenas numa região, onde as experiências são nesse território, o guia é desse território, o hotel e o restaurante são desse local e no final do dia têm sempre uma prova de sabores onde o cliente pode provar os sabores regionais e contribuir para a economia local.

Além da sociedade local é também objetivo da empresa incluir jovens e estudantes que queiram ou vejam no projeto uma forma de desenvolvimento pessoal. O próprio nome da empresa foi decidido num concurso feito a uma turma de uma universidade onde, através de um prémio simbólico, os alunos tinham o desafio de criar em contexto de sala de aula um nome apelativo para a empresa tendo em conta todos os seus objetivos, a sua visão e missão.

Em fevereiro de 2016 nasce formalmente a TouchPortugal, tendo os seus primeiros quadros em setembro do mesmo ano. De setembro de 2016 a dezembro de 2016 aos dois quadros foi feito um processo de integração no modelo de negócio da empresa, onde conheceram todo o desenvolvimento de criação da mesma. São calendarizadas reuniões semanais onde são abordados todos os temas da empresa, havendo assim uma abertura dos assuntos sobre a mesma, sejam eles de que área forem, levando a uma maior colaboração e envolvimento. Também a flexibilidade é um conceito presente nas práticas da TouchPortugal, onde os seus colaboradores têm a oportunidade de trabalhar em horários flexíveis, conjugando assim as tarefas da empresa com outras atividades fora desta.

Na Tabela 4 é apresentado o Bilhete de Identidade da TouchPortugal, com informações gentilmente cedidas pela gerência.

Tabela 4 - BI TouchPortugal. Fonte: conceção própria

Empresa	TOUCHPORTUGAL – Agência de Viagens, Lda
NIPC	513818847
Natureza Jurídica	Sociedade por Quotas
Sede	Gabinete 70.1, VougaPark, Lugar da Estação Distrito: Aveiro; Concelho: Sever do Vouga Freguesia: Cedrim e Paradela 3740-070 Sever do Vouga
Objeto	Agências de viagens, operadores turísticos, atividades de animação turística e atividades conexas, nomeadamente, turismo de negócios, formação profissional, <i>workshops</i> , organização de conferências e similares, publicidade, atividades multimédia, valorização de recurso e divulgação da região, e atividades afins.
Fundação	Fevereiro de 2016
Gerência	Eng. Joaquim Rosa e Eng. Manuel Campos

4.1.2. Análise da Empresa

Com base na apresentação da empresa, verifica-se que a TouchPortugal apresenta uma estrutura organizacional simples, que é adequada à estratégia da mesma. Apresenta uma estrutura simples pois são os dois sócios-gerentes que tomam todas as decisões principais e que avaliam e acompanham toda a atividade da empresa. Um dos entraves desta estrutura organizacional, assumida pelos próprios gerentes, é a pouca capacidade organizacional e experiência de gestão (Ali, Mehrpour & Nikooravesh, 2016), o que leva à centralização da tomada de decisão.

Embora a empresa apresente uma estrutura organizacional simples, aquando do seu estudo estava prevista a implementação de uma estrutura funcional, a médio/longo prazo, como se pode ver no organigrama da figura 5, disponibilizado pela gerência.

De forma a esquematizar quer os pontos fortes e fracos, quer as oportunidades e ameaças, procedeu-se à elaboração de uma análise SWOT.

Segundo o modelo de planeamento estratégico apresentado por Goodstein et al. (1992), a análise SWOT é parte integrante da auditoria de desempenho, que envolve o estudo interno – das forças e fraquezas – e externo – das oportunidades e ameaças. Estas forças e fraquezas afetam positiva ou negativamente o futuro desejado pela organização.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

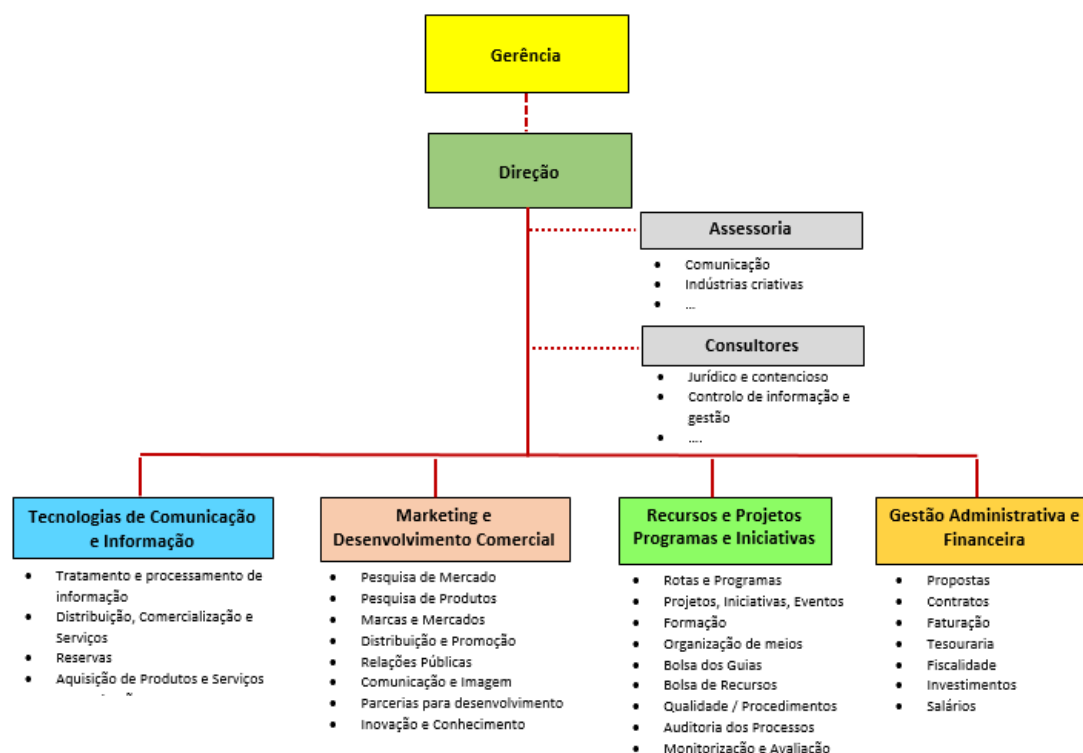


Figura 5 - Organograma Funcional da TouchPortugal. Fonte: Cedido pela TouchPortugal

Começando pelos pontos fortes, é de ressaltar que a localização quer do território Centro Norte, com cada vez mais importância no turismo, quer da sua sede em Sever do Vouga, são fatores importantes para a captação de clientes e para a constante articulação com os seus parceiros, respetivamente. O facto de ser um projeto diferenciador e com a oportunidade de os clientes poderem personalizar os seus próprios programas leva-nos também a colocar esse facto nos pontos fortes da empresa. Destaca-se ainda a responsabilidade social que a empresa desempenha, principalmente através da promoção dos locais e dos vários atores que lá atuam, sejam eles comerciantes, institucionais ou a própria sociedade, bem como as parcerias que foi desenvolvendo com esses atores por forma a acrescentar valor a todos os *stakeholders*.

Pelo contrário, nos pontos fracos destaca-se alguma dificuldade que a empresa tem na comunicação para o exterior. O facto de o negócio ser sobretudo direcionado para um nicho de mercado também pode ter implicações ao nível da captação de novos

clientes. Como referido acima a falta de experiência dos sócios-gerentes na área de gestão e a pequena dimensão da empresa são também pontos fracos a referir.

Como oportunidades, é objetivo da empresa alargar os programas a toda a população, nomeadamente trabalhando o turismo inclusivo. A expansão do negócio a todo o território é também uma oportunidade assumida pela empresa, bem como combater a sazonalidade uma vez que o turismo está muito concentrado em certas alturas do ano, nomeadamente no verão. A par do combate à sazonalidade a empresa quer e vê como uma oportunidade, trabalhar em territórios de baixa densidade, com pouca intervenção do Homem e que apresentam ricos cenários paisagísticos com o que de melhor e mais genuíno Portugal tem para oferecer. Por último, a internacionalização é uma oportunidade que a empresa quer agarrar e fazer singrar o mais rápido possível, uma vez que é através desta que o projeto terá a sua viabilidade, afirmam os gerentes.

Por outro lado, a conjuntura económica, o pouco poder de compra nacional, os novos concorrentes e a própria independência dos clientes, uma vez que cada vez mais turistas fazem visitas programadas por eles próprios, são ameaças que a TouchPortugal enfrenta.

Na tabela 5 estão expressas as ideias mencionadas acima, de forma esquematizada.

Ao levar a cabo a análise da empresa é importante analisar a viabilidade da mesma, nomeadamente o volume de vendas, entre outros indicadores. Uma vez que a TouchPortugal é uma empresa recente, que tem feito esforços para se inserir no mercado, o seu volume de vendas ainda não é relevante. No entanto, foi-nos concedido o estudo económico-financeiro da empresa (não inserido nesta dissertação por questões de confidencialidade) onde se pode constatar que o período expectável de retorno do investimento é de quatro anos.

Tabela 5 - Análise SWOT. Fonte: concepção própria.

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Projeto diferenciador; • Várias parcerias (institucionais, comerciais e culturais); • Diversidade na oferta de serviços; • Localização; • Responsabilidade social; • Turismo sustentável; • Envolvimento da comunidade local; • Experiências e vivências únicas; • Combate à sazonalidade; 	<ul style="list-style-type: none"> • Poucos recursos humanos; • Falta de experiência na área do turismo; • Dificuldades de comunicação para o exterior; • Nichos de mercado; • Projeto pequeno; • Concorrência indireta;
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Crescente importância do turismo na zona Centro Norte; • Diversidade turística; • Aeroporto na cidade do Porto; • Forte identidade cultural: gastronomia / fado; • Clima; • Recursos turísticos: sol, mar, natureza, termas, neve; • Hospitalidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior procura pelas cidades; • Incêndios; • Crise económica e baixo poder de compra; • Acessos; • Fraca notoriedade das zonas rurais; • Novos concorrentes; • Independência dos clientes;

4.1.3. Análise dos Serviços

Sendo a TouchPortugal uma Agência de Viagens que organiza pacotes turísticos, não transaciona um produto ou bem físico, mas presta um serviço ao cliente. Desta forma, podem-se distinguir os serviços que esta presta e que estão enunciados de seguida:

- **Bem-estar**, com o objetivo de proporcionar sessões de relaxamento em locais tranquilos, aliando simultaneamente o relaxamento com o profissionalismo. Têm como locais de oferta sobretudo estâncias termais, mas também casas de retiro espiritual.
- **Turismo Literário**, com o objetivo de dar a conhecer autores e suas obras literárias, nomeadamente aqueles que nasceram/viveram ou faleceram em zonas trabalhadas pela TouchPortugal, como é o caso de Júlio Dinis em Ovar. É dada primazia às visitas aos museus, casas dos autores, tertúlias, entre outros.

- **Turismo Religioso**, com objetivo de dar a conhecer locais de culto sagrado importantes na Igreja Católica. São incluídas nos programas da TouchPortugal as festas, romarias, procissões e outras festividades religiosas nos vários concelhos.
- **Cultura**. O principal objetivo é dar a conhecer ao turista estrangeiro a cultura portuguesa, mas também ao turista nacional as várias culturas existentes dentro do próprio país. As diferentes vivências e dia-a-dia. “Um dia com o pastor” ou “um dia com o pescador” são programas que traduzem estas diferenças no nosso quotidiano.
- **Entretenimento**. Dentro de cada pacote turístico a TouchPortugal associa sempre a componente de entretenimento, seja através de uma festa local, quer através de um apontamento musical realizado por cantares locais ou escolas de música.
- **Natureza**. Um dos principais objetivos do nascimento da TouchPortugal foi dar a conhecer a imensa e rica natureza que Portugal tem para oferecer, aliando sempre a consciencialização para um baixo impacto humano nestas zonas. Na componente natureza podem-se encontrar vários cenários, como os rios, a ria de Aveiro, o mar, as montanhas, cascatas, entre muitos outros.
- **Desporto, Aventura e Descoberta**. Este tema e o tema natureza representam a maior parte dos programas da TouchPortugal e são os que têm maior procura. Ao estabelecerem parcerias com fornecedores ligados ao desporto e com o facto de a natureza permitir uma grande diversidade de desportos, a TouchPortugal consegue oferecer ao cliente um pacote com bastante adrenalina mas também é uma forma de mostrar locais desconhecidos e com paisagens de cortar a respiração.
- **Património**, com o objetivo de mostrar o património português, seja paisagístico, seja cultural. Normalmente são realizadas visitas a monumentos, estátuas, castelos, mosteiros, edifícios com um grande valor histórico e que fazem parte da História de Portugal.
- **Enoturismo**, que é outra componente trabalhada pela TouchPortugal, aliando o facto das culturas vitivinícolas portuguesas estarem cada vez mais sofisticadas e

os vinhos produzidos serem cada vez mais admirados e desejados. São trabalhadas várias zonas vinhateiras, como a Bairrada, o Dão ou o Douro. Nestes programas o cliente tem a possibilidade de visitar uma quinta, ver e/ou participar nas vindimas e na produção do vinho, bem como visitar as caves e provar o vinho.

- **Gastronomia**, que se encontra sempre integrada em qualquer programa que a TouchPortugal realize. É dada primazia e são sempre incluídos os produtos locais, quer seja através de uma prova de sabores regionais e típicos, quer ao almoço ou jantar. A figura 6 diz respeito ao *flyer* gentilmente cedido pela TouchPortugal e que representa os vários serviços que foram explicados até agora.



Figura 6 - Flyer TouchPortugal. Fonte: cedido pela TouchPortugal.

- **Team Building, Off-site Meeting, Convívios, Incentivos e Missões Empresariais.** Complementarmente, e embora esta componente não conste do *flyer* ilustrado na figura 6, a TouchPortugal começou a trabalhar o ramo corporativo, através da dinamização de grupos, motivação e foco no cliente.

Nestes programas, aliado à componente profissional, está aliada a componente lazer, que pode englobar um ou vários serviços expostos anteriormente.

4.2. Importância das Parcerias e Seleção de Parceiros

As parcerias são cada vez mais importantes para a concretização e viabilidade de um negócio. Para a TouchPortugal, as parcerias são um dos fatores mais importantes, senão o mais importante, para a execução de todo o seu negócio, uma vez que todos os seus programas são realizados em conjunto com outras entidades.

Como referido, a TouchPortugal não apresenta programas próprios elaborados pela empresa. Esta, através de parcerias estabelecidas com diferentes atores, junta as várias atividades de cada um deles num único programa dando assim a possibilidade ao cliente de ter um leque mais alargado de escolha e dando também ao próprio parceiro a oportunidade de estar inserido num negócio diferente onde realiza a divulgação da sua atividade.

Pegando num exemplo prático, a TouchPortugal tem um programa intitulado “*Stand Up Paddle* na Ria de Aveiro”, que se realiza em Ovar. Neste programa, os clientes fazem o *check-in* no Posto de Turismo do Buçaquinho, gerido pela autarquia, onde os clientes têm acesso a toda a informação sobre o município. De seguida, realizam um passeio de bicicleta na Ciclovía, onde as bicicletas estão ao encargo de uma empresa privada com protocolo com a TouchPortugal. Na hora de almoço, os clientes almoçam no parque do Buçaquinho onde podem desfrutar das paisagens e da natureza (este almoço também poderia ser feito num restaurante da zona com as condições e em parceria com a empresa). No fim do almoço, os clientes fazem a atividade principal, o *Stand Up Paddle*, que é fornecido por uma empresa de desportos de Ovar, também esta com as condições e parceria previamente estabelecidas com a TouchPortugal. No fim da atividade os clientes são levados a uma loja de produtos regionais onde podem provar alguns sabores típicos da zona e comprar outros, contribuindo assim para a economia local.

Como podemos ver no exemplo acima, num único programa de um dia, a

TouchPortugal tem parceria com quatro intervenientes, sem os quais não poderia realizar o programa. É, portanto, essencial o estabelecimento de parcerias para a exequibilidade e viabilidade do negócio.

De notar que a TouchPortugal não tem apenas parcerias a montante, ou seja, com fornecedores, por exemplo. Uma vez concluídos os pacotes turísticos a apresentar ao cliente que englobam um conjunto de fornecedores com os quais a TouchPortugal foi estabelecendo parcerias, torna-se agora importante estabelecer parcerias a jusante, ou seja, parcerias que levem à venda dos pacotes.

Ao longo do desenvolvimento do estágio abordou-se qual seria o principal fator e com mais importância na visão da empresa dentro de conceitos como a localização geográfica, parcerias, inserção numa cadeia de produção ou políticas governamentais, ao qual a gerência unanimemente respondeu que as parcerias e a criação e inserção numa rede são os fatores mais importantes para a exequibilidade e viabilidade da empresa.

4.2.1. Parcerias a Montante

4.2.1.1. O que foi feito para procurar os fornecedores, como foram detetados

A TouchPortugal viu nas redes interorganizacionais uma oportunidade para se distinguir do mercado, uma vez que na altura em que se estabeleceu, as empresas atuavam muito por si e mesmo hoje em dia esse pensamento ainda prevalece. Assim, pegando nessa oportunidade a TouchPortugal criou uma solução que não era comum no mercado.

Portugal assistiu nos últimos anos a um *boom* turístico. A economia nacional sentiu as repercussões deste fenómeno e muito do seu crescimento deve-se à procura do destino nacional por parte de turistas nacionais, mas sobretudo estrangeiros. Portugal é sem dúvida um destino turístico que tem visto a sua procura aumentar exponencialmente, o que contribuiu para o seu desenvolvimento e para o aumento das receitas dos vários *stakeholders* envolvidos o que tem impacto na economia nacional. A criação de *hostels*, a abertura de novos restaurantes, o aparecimento dos

autocarros *hop-on hop-off*, dos *tuk-tuk* são alguns exemplos de desenvolvimento devido ao crescimento do turismo. Segundo os dados fornecidos pelo Banco de Portugal em Agosto de 2017, a rubrica “Viagens e turismo” da Balança de Pagamentos atingiu os 8,8 mil milhões de euros em 2016 registando um crescimento de 12,7% comparado com o crescimento de 10,8% no ano de 2015 (Instituto Nacional de Estatística, 2017).

Empreendedores veem neste crescimento do turismo uma forma de criar negócio. O “Turismo de massas” ganha terreno, sobretudo em visitas a grandes centros urbanos, como Porto e Lisboa. Estes grupos são normalmente grupos acima de 50 pessoas, que visitam o maior número possível de atrações num curto espaço de tempo.

Pelo contrário, a TouchPortugal vê o destino turístico Portugal como uma oportunidade de negócio, mas de forma diferenciadora. É dada primazia ao turismo de natureza, ao património, à História, às pessoas, aos recursos portugueses infindáveis e, muitos, ainda por desvendar. Trabalham um turismo sustentável e sobretudo em zonas com baixo impacto humano.

Para isto, foram precisos dois anos de trabalho de campo antes da fundação da empresa por forma a estabelecerem parcerias a montante que lhes permitisse prestar o serviço pretendido. Numa primeira fase, estabeleceram o território que iriam “explorar”. Foi então escolhida a zona delimitada entre o rio Douro e o rio Mondego e entre o Litoral e a Serra da Estrela. De seguida, foram feitas visitas aos concelhos, para perceber qual a oferta de cada um. Dos concelhos que estão dentro da zona enunciada apenas alguns constituem à data territórios a serem trabalhados pela TouchPortugal, por razões de disponibilidade, oferta, proximidade, entre outras. Atualmente como concelhos “prioritários” e a serem trabalhados, a TouchPortugal enuncia 11, embora hajam outros que estão a ser pensados.

É por esta razão que as Câmaras Municipais e as Juntas de Freguesia foram dos primeiros parceiros da empresa, pois é nestes locais que a TouchPortugal tem acesso às informações, ofertas, eventos, concorrentes e outros parceiros. Desta forma, conseguiram ter acesso a todas essas informações que os levaram a procurar os parceiros que lhes fornecessem serviços, por forma a produzir um pacote turístico.

4.2.1.2. *Como foram escolhidos os fornecedores*

Após terem uma base de dados com os potenciais fornecedores, foram marcadas reuniões com os mesmos para se conhecerem, perceber o “*modos operandi*” de cada um e perceber se podiam trabalhar juntos. Caso as duas partes vissem interesse numa potencial parceria, a TouchPortugal procedia a um teste-conceito. Por exemplo, caso um restaurante quisesse trabalhar com a TouchPortugal e esta visse interesse nesse mesmo restaurante, seriam testados aquando de uma visita de um grupo de turistas com um grupo convidado pela TouchPortugal, os seguintes aspetos: o atendimento, a qualidade das refeições, o ambiente, entre outros.

No dia 24 de março de 2018 foi realizado um destes testes-conceito na zona de Arouca. Durante este programa, foram “avaliadas” as prestações de vários fornecedores, como a própria Câmara Municipal e suas infraestruturas, o produtor local que confeciona doces típicos, o restaurante e o guia intérprete que acompanhou o grupo.

Depois da avaliação do teste conceito e caso haja um interesse recíproco, é assinado um protocolo entre as duas partes. Esta fase torna-se bastante importante, pois como vimos através da revisão da literatura, é unânime entre diversos autores que a escolha dos parceiros deve ser feita de forma cuidada e inteligente. A TouchPortugal deve escolher parceiros que tenham os mesmos objetivos, ou seja, que prestem um serviço de qualidade.

4.2.1.3. *Quais os fornecedores*

Com a informação cedida pelos Municípios e por outras entidades que foram surgindo à medida que exploravam os territórios, a empresa foi contactando vários parceiros dentro de cada concelho. Na tabela 6 podem-se encontrar os diferentes parceiros, por categorias, com os quais a TouchPortugal foi estabelecendo parcerias e protocolos em cada território.

Tabela 6 - Categorias de parceiros TouchPortugal. Fonte: conceção própria.

Categorias de parceiros TouchPortugal	
Câmaras Municipais	Juntas de Freguesia
Hotéis	Restaurantes
Monitores	Guias intérpretes e especializados
Centros de Interpretação	Grupos Culturais
Associações	Confrarias
Escolas de Música	Herdades
Caves	Centros de Desporto
Termas	Grupos Etnográficos
Laboratórios Tecnológicos	Grupos de Teatro e Música
Empresas de Desporto	Lojas Interativas de Turismo
Universidades	Politécnicos
Produtores Locais	Mosteiros
Museus	Ranchos
Locais (pastor, pescador, ...)	Professores
Postos de Turismo	Casas Museu
Casas do Tear	Fundações
Parques Biológicos	Reservas Naturais
Empresas de Catering	Cooperativas
Fábricas	Empresas de Consultoria e Formação
Casas do artesanato	Alojamento local

4.2.2. Parcerias a Jusante

Uma vez estabelecidas as parcerias a montante, torna-se importante para a TouchPortugal estabelecer também parcerias a jusante, ou seja, parcerias que concretizem a venda dos pacotes turísticos.

No que toca às parcerias a jusante, a TouchPortugal vê a internacionalização como a fonte principal de viabilidade do projeto. Embora o público nacional não seja descurado, principalmente a nível corporativo, o principal público-alvo da TouchPortugal são turistas estrangeiros.

Torna-se por isso importante distinguir os dois públicos nas parcerias a jusante da TouchPortugal, uma vez que têm características diferentes.

4.2.2.1. Público Nacional

Embora o público nacional não seja considerado o público prioritário da TouchPortugal, representa o único volume de vendas feito até ao momento.

Estas parcerias são feitas sobretudo com o cliente final, não existindo um intermediário como nas parcerias internacionais como iremos constatar no ponto seguinte.

Estas parcerias nacionais representam um grande investimento na procura de informação, sobretudo *online* e no ambiente corporativo, financeiro e académico. Pesquisas como melhores empresas, empresas do ano, maiores empresas ou empresas nas proximidades foram os temas mais procurados. Na tabela 7 são apresentadas as categorias de parcerias nacionais com quem a TouchPortugal se correspondeu.

Tabela 7 - Parcerias nacionais TouchPortugal. Fonte: conceção própria

Parceiros nacionais TouchPortugal
Universidades, politécnicos, escolas profissionais e universidades sénior
Casas de pessoal e grupos desportivos
Indústria, construção e grandes empresas do sector público / privado
Melhores empresas (2015-2017)
Consultoria e outros serviços similares
Saúde
Sindicatos e ordens profissionais
50 Maiores empresas da região centro (2016)
6 Distritos perto da localização da TouchPortugal
Empresas de transportes
Seguradoras
Outros

4.2.2.2. Público Internacional

As parcerias a jusante representam, como já enunciado, as parcerias prioritárias, uma vez que a TouchPortugal vê no público internacional a fonte da sua viabilidade. Enquanto que as parcerias a montante correspondem aos fornecedores que prestam o serviço à empresa, as parcerias a jusante têm como objetivo último a venda, quer através de intermediários quer ao cliente final.

Neste ponto torna-se importante ter em consideração alguns conceitos sobre internacionalização.

A agência de viagens TouchPortugal possui uma particularidade que a diferencia de muitas agências de viagens portuguesas: não tem como objetivo ter programas noutros países e levar os portugueses para fora de Portugal. Pelo contrário. A

TouchPortugal atuando apenas no território português tem como objetivo dar a conhecer esse território aos portugueses e aos estrangeiros, ou seja, tem como objetivo trazer pessoas de outros países a conhecer Portugal, contribuindo diretamente para o crescimento do turismo recetivo e para a economia nacional.

A este conceito dá-se o nome de *inward* ou *reverse internationalization*.

Torna-se então relevante analisar qual a estrutura de pensamento seguida pela empresa para a concretização da *inward internationalization*.

Para concretizar esta *inward internationalization*, toda a equipa assume uma estrutura de pensamento que se prende com conceitos como a pesquisa em primeiro lugar, seguida pelo tratamento dos dados e finalizando com a comunicação.

Começando pela pesquisa, foi através de um estudo de mercado que a empresa conseguiu definir os seus “países prioritários” ou de “primeira fase”. Procedeu a uma pesquisa estatística de forma a perceber quais os países que mais visitavam a zona Centro Norte de Portugal, nomeadamente, as áreas rurais. Como resultados obtiveram dessa pesquisa, no “top 10”, países como a França, Espanha, Alemanha, Países Baixos, Brasil, Bélgica, Reino Unido, EUA, Itália e Suíça, respetivamente.

Uma vez encontrados os países que mais visitavam Portugal, nesses termos, a empresa procedeu à pesquisa de contactos. Também estes, alvo de prioridades. Chegaram então a oito contactos essenciais para a comunicação e divulgação da empresa, sendo estes: Embaixadas e Consulados; Câmaras de Comércio; Associações; Cidades Geminadas; Meios de Comunicação Social; Entidades em nome individual ou coletivo; Agentes de Viagens; Operadores Turísticos e DMC; e Universidades e Associações de estudantes.

Definidos os países e contactos considerados prioritários para a atuação da empresa a nível internacional passou-se para o tratamento dos dados.

No tratamento dos dados, a empresa teve de gerir numa base de dados os contactos pesquisados bem como os contactos fornecidos pela Secretaria de Estado das Comunidades, pelas Câmaras Municipais dos Concelhos onde atua, pelo Conselho da

Diáspora Portuguesa e pelo Gabinete de Apoio ao Investidor da Diáspora, entidades com a qual a empresa mantém relações em estreita articulação.

É na fase do tratamento dos dados que surge o problema de “em que modos comunicar?”. Uma vez que a linguagem usada tem de ser diferente consoante os diferentes atores, delinearam-se seis modelos de comunicação adaptados a cada tipo de contacto. Cada um destes modelos traduzido para quatro idiomas (inglês, francês, espanhol e alemão), uma vez que internacionalmente a língua é um fator chave.

Estabelecidos todos os detalhes enunciados anteriormente chega a hora da comunicação. Esta passa pelo lançamento do *site*, onde consta a informação mais importante e o acesso aos programas. Mais uma vez, a questão linguística tem um papel relevante, sendo que neste momento a plataforma encontra-se em português e em inglês, mas existe a intenção de ser traduzida para mais idiomas, a médio prazo. Outra forma de comunicar a empresa é através das redes sociais como o *Facebook* ou o *Instagram*. Também o correio eletrónico é para a empresa um importante meio de comunicar quer nacional quer internacionalmente.

Após esta pesquisa, tratamento de dados e comunicação chegou-se à conclusão que existem dois públicos prioritários para a internacionalização da empresa que passam, por um lado, por estabelecer parcerias com agências de viagens ou operadores turísticos estrangeiros que vissem a oferta da TouchPortugal como um complemento à sua oferta e apresentassem os programas TouchPortugal aos seus clientes estrangeiros e, por outro, estabelecer contacto com os próprios clientes finais, que podem ser “angariados” principalmente pela campanha a nível digital levada a cabo pela empresa ou pelo *word of mouth*.

4.3. Sumário

De seguida é apresentada a tabela 8 que sintetiza cinco exemplos de serviços e as parcerias a montante e a jusante estabelecidas e a estabelecer pela TouchPortugal.

Tabela 8 - Exemplo de parcerias a montante e a jusante para diferentes serviços TouchPortugal. Fonte: conceção própria.

PARCERIAS A MONTANTE (já estabelecidas)	SERVIÇOS	PARCERIAS A JUSANTE (a estabelecer)
Empresa desportiva; Câmara Municipal;	Stand-up Paddle – 1 dia	Jovens Nacionais (consumidor final)
Associação Geoparque Arouca; Câmara Municipal; Restaurantes; Hotel;	Passadiços do Paiva – 2 dias	Consumidor final nacional; Empresas nacionais
Câmara Municipal; Restaurantes; Hotel; Zoo; Associação; Museu;	Perlim – 3 dias	Agências de viagens espanholas (intermediário)
Empresa de transportes; Hotéis; Câmaras Municipais; Associações; Empresas de animação; Museus; Restaurantes;	Roteiro Turismo Religioso – 7 dias	Associação brasileira (consumidor final); Agências de viagens internacionais (intermediário)
Empresa de transportes; Universidade; Hotéis; Câmaras Municipais; Associações; Empresas de animação; Caves; Empresas vinícolas; Museus; Restaurantes;	Enoturismo – 8 dias	Agências de viagens internacionais (intermediário); Empresa norte-americana (consumidor final)

4.4. Implementação Operacional e Fases – Exemplo Real

Em face das inúmeras parcerias estabelecidas pela TouchPortugal, apresentar-se-á de seguida o estabelecimento e implementação de uma rede interorganizacional que foi criada para o fornecimento de um serviço específico a um determinado cliente, denominado de “Empresa S”. Através desta análise, é possível perceber o ciclo de vida (nomeadamente a sua conceção, operacionalização e avaliação e próximos objetivos) desta rede e quais os seus resultados e continuidade. Esta análise torna-se importante por forma a perceber-se quais os fatores que poderão ter levado ao sucesso com alguns parceiros, mas também quais os fatores que inibiram e impediram o sucesso da mesma no longo prazo.

4.4.1. Conceção do Programa

No ano de 2017, a TouchPortugal recebeu uma encomenda de um programa de “*off-site meeting*”, para a Empresa S. Como dito anteriormente, não tendo a TouchPortugal competências e recursos próprios para o desenvolver sozinha teve de recorrer aos contactos feitos até aí por forma a estabelecer uma rede de parcerias que a levasse à conceção de um programa. Na tabela 9 encontram-se quais as parcerias que teve de estabelecer e os seus pontos mais importantes.

Tabela 9 - Principais aspetos na conceção do programa em rede. Adaptado de Mangelsdorf (2013, p. 42 e 49).

Parceiro	Papel	Ações	Recursos	Informação	Controlo	Objetivos	Resultados
Museu – Câmara Municipal	Facilitador / Autoridade legal	Autorização, cedência e preparação do auditório	Conhecimento e detenção do território e infraestruturas; Experiência em acolhimento; Autoridade local e legal	Parcerias; Conhecimento legal	Protocolo	Assinatura de protocolo de cooperação	Parceria estabelecida formalmente com assinatura do protocolo
Restaurante	Fornecedor de refeições	Apresentação de ementa	Local; Recursos humanos	Conhecimento dos sabores típicos	Protocolo	Assinatura de protocolo de cooperação	Parceria estabelecida informalmente sem assinatura do protocolo
Empresa de animação regional	Proporcionador de atividade	Apresentar e preparar atividades lúdicas	Equipamento para as atividades; Recursos humanos	Conhecimento e experiência no território e na animação	Protocolo	Assinatura de protocolo de cooperação	Não assinatura do protocolo mas parceria estabelecida informalmente
Empresa de confeção de doces típicos	Fornecedor de produtos	Apresentar produtos que serão confeccionados	Equipamentos, logística e produtos	Conhecimento dos sabores típicos	Protocolo	Assinatura de protocolo de cooperação	Não assinatura do protocolo mas parceria estabelecida informalmente
Empresa de Transporte	Transportador	Facilitar aluguer	Recursos humanos qualificados; Experiência	Conhecimento rodoviário nacional	Protocolo	Assinatura de protocolo de cooperação	Não assinatura do protocolo mas parceria estabelecida através de contrato
Empresa S.	Recetor do serviço	Requisição do serviço formalmente com inserção da TP no quadro de fornecedores; Pagamento do serviço	Recursos Humanos	Contacto de outros departamentos dentro da empresa	Protocolo	Assinatura de protocolo de cooperação	Parceria estabelecida com inserção da TouchPortugal no quadro de fornecedores da empresa

Na tabela 9 vimos quais as parcerias que a TouchPortugal teve de estabelecer antes de oferecer o serviço à Empresa S. Como enunciado em capítulos anteriores, uma procura e escolha exaustiva de fornecedores foi necessária. Tendo por base o programa encomendado pela Empresa S, que dizia respeito a uma atividade de *off-site meeting*, ou seja, uma atividade para estimular os colaboradores da empresa a conhecerem-se melhor e a trabalharem em equipa fora de portas, os parceiros aqui enunciados eram os que tinham uma oferta mais adequada aos objetivos da TouchPortugal, de acordo com as necessidades da procura.

Todos os parceiros que participaram neste evento tinham uma boa relação com a TouchPortugal e detinham as qualificações necessárias para o desenvolvimento do programa. A Câmara Municipal detém de conhecimentos, recursos e infraestruturas por forma a apresentarem o território e proporcionarem espaços para a realização de atividades, assim como o restaurante que, naquela zona, é o mais apreciado e com uma oferta e espaço completamente “fora da caixa”. Já a empresa de animação tem experiência em desenvolver atividades deste tipo além de todos os recursos necessários. Da mesma forma, a empresa de confeção de doces, embora não seja muito conhecida, oferece produtos de qualidade e acrescenta valor ao pacote. Também a empresa de transportes apresenta um papel importante nesta rede, uma vez que é uma empresa reconhecida nacionalmente acrescentando credibilidade ao programa. Com esta rede estabelecida, foi entregue o plano à Empresa S, que o avaliou juntamente com outros potenciais fornecedores do mesmo serviço e que acabou por escolher o pacote oferecido pela TouchPortugal pela diferenciação, inovação e credibilidade oferecidas pelo conjunto dos fornecedores.

Ao analisarmos a tabela 9 percebemos que os resultados não foram os esperados pela TouchPortugal. Uma vez que a fase de controlo não seria levada a cabo por uma entidade, esta seria feita através de um protocolo onde estariam inseridas todas as cláusulas respeitantes aos direitos e obrigações de cada parceiro. No entanto apenas um ator, a Câmara Municipal, assinou este protocolo, todos os outros parceiros a montante não o assinaram embora tenham estabelecido a parceria de forma informalmente. Este aspeto leva-nos a perceber o que foi analisado na revisão de literatura no que toca ao facto de muitos parceiros não levarem a inserção numa rede

e a parceria com o comprometimento e investimento devidos. Relativamente à Empresa S, embora esta tenha estabelecido parceria com a TouchPortugal, inserindo-a no seu quadro de fornecedores, como se verá mais à frente, o contacto foi totalmente quebrado.

Na figura 7 apresentam-se os diferentes atores nesta rede e as suas responsabilidades, que tornaram a parceria única pois, ao trabalharem em rede, conseguiram oferecer ao cliente um pacote que sozinhos não conseguiriam e que não existe no mercado.

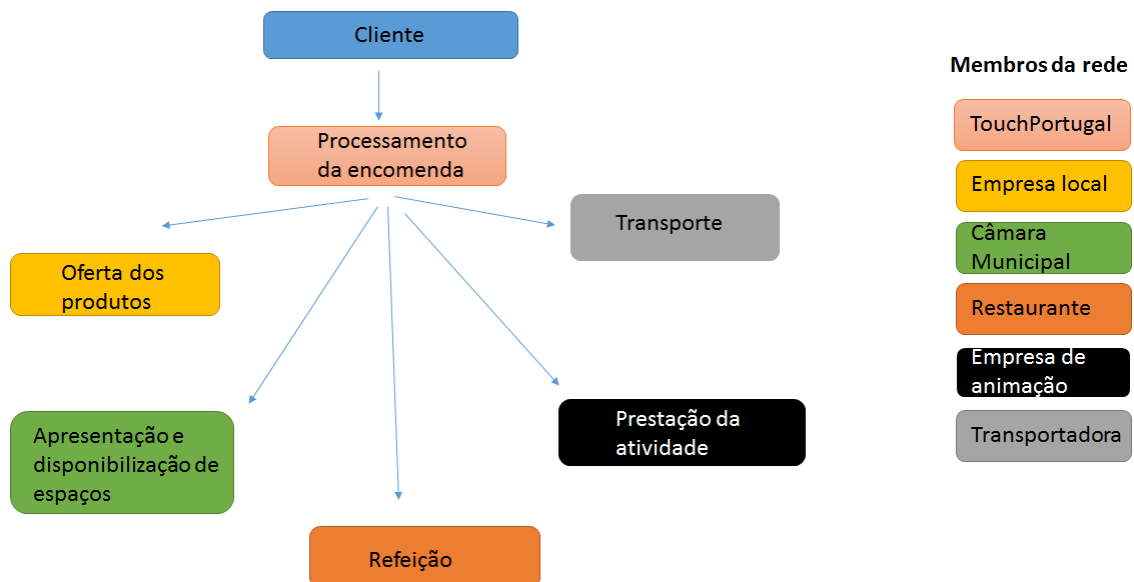


Figura 7 - Diferentes atores e suas responsabilidades na rede estabelecida. Fonte: Conceção própria.

4.4.2. Desenvolvimento do Programa

Tabela 10 - Principais aspetos no desenvolvimento do programa em rede. Adaptado de Mangelsdorf (2013, p. 42 e 49).

Parceiro	Papel	Ações	Recursos	Informação	Controlo	Objetivos	Resultados
Museu – Câmara Municipal	Facilitador / Autoridade legal	Receção do grupo e mensagem de boas-vindas; Apresentação do território	Conhecimento e detenção do território e infraestruturas; Experiência em acolhimento; Autoridade local e legal	Parcerias; Conhecimento legal	Protocolo	Garantia de informações e infraestruturas cumprimento do protocolo	Cumprimento do protocolo
Restaurante	Fornecedor de refeições	Toda a logística relacionada com a confeção das refeições	Local; Recursos humanos	Conhecimento dos sabores típicos	Informal	Divulgar os sabores típicos regionais da região; Satisfação dos clientes	Cumprimento dos requisitos estabelecidos na parceria informal
Empresa de animação regional	Proporcionador de atividade	Acompanhar o grupo; Preparar e providenciar atividades lúdicas	Equipamento para as atividades; Recursos humanos	Conhecimento e experiência do território e na animação	Informal	Estimular o mercado empresarial; Construção da imagem	Cumprimento dos requisitos estabelecidos na parceria informal
Empresa de confeção de doces típicos	Fornecedor de produtos	Confeccionar e apresentar os doces numa prova de sabores	Equipamentos e logística	Conhecimento dos sabores típicos	Informal	Divulgar os sabores típicos regionais da região; Satisfação dos clientes	Cumprimento dos requisitos estabelecidos na parceria informal
Empresa de Transporte	Transportador	Transportar clientes (ida e volta)	Recursos humanos qualificados; Experiência	Conhecimento rodoviário nacional	Contratual	Garantir a logística e transporte	Cumprimento dos requisitos estabelecidos no contrato
Empresa S.	Recetor do serviço	Participação no evento	Recursos humanos	Contacto de outros departamentos	Informal	Satisfação	Satisfação e vontade de repetir

Embora o principal objetivo da TouchPortugal fosse o estabelecimento de uma relação a longo prazo com os diferentes atores nesta rede, tendo por base uma atividade protocolada, a maior parte dos parceiros não assinou esse protocolo embora tenham estabelecido informalmente a parceria, com vista a assinatura do protocolo a médio prazo. Como vimos no capítulo 2, em relação aos fatores críticos de sucesso das parcerias, a existência de uma entidade que controle a parceria é importante para que todo o programa corra conforme o estipulado. Não havendo esta entidade e sendo esta parceria uma parceria mais informal, a TouchPortugal tentou “controlá-la” através de um protocolo onde estavam estipuladas por escrito todas as obrigações e direitos, quer dos parceiros a montante, quer a jusante. Isto tornaria a parceria mais transparente, credível e flexível para outras prestações de serviço futuras. Este fator não foi cumprido por todos os parceiros o que poderá ter sido um fator que levou à quebra de contacto entre os parceiros da rede, como iremos constatar nos resultados expostos na tabela 11.

Nesta fase de desenvolvimento e operacionalização do programa, os parceiros comprometem-se a cumprir com as condições e responsabilidades que foram acordadas na fase da conceção do programa. Embora sobressaia o papel da TouchPortugal em reunir os parceiros para o desenvolvimento de um pacote e esta seja o primeiro contacto com o cliente, os vários atores atuaram com independência durante a sua prestação de serviços.

4.4.3. Fim do Programa: Avaliação e Próximos Objetivos

Tabela 11 - Principais aspetos do fim, avaliação e próximos objetivos da parceria. Adaptado de Mangelsdorf (2013, p. 42 e 49).

Parceiro	Papel	Ações	Recursos	Informação	Controlo?	Objetivos	Resultados
Museu – Câmara Municipal	Facilitador / autoridade legal	Mensagem de despedida	Conhecimento e detenção do território e infraestruturas; Experiência em acolhimento; Autoridade local e legal	Parcerias; Conhecimento legal	Protocolo	Garantia de informações e infraestruturas baseados no protocolo assinado	Continuidade da parceria
Restaurante	Fornecedor de refeições	Toda a logística relacionada com a confeção das refeições	Local; Recursos humanos	Conhecimento dos sabores típicos	Informal	Assinaturas do protocolo de cooperação	Contacto parcial
Empresa de animação regional	Acompanhante / dinamizador / proporcionador de atividade	Preparar e providenciar atividades	Equipamento para as atividades; Conhecimento do território Recursos humanos	Conhecimento e experiência na animação	Informal	Assinaturas do protocolo de cooperação	Contacto parcial
Empresa de confeção de doces típicos	Fornecedor de produtos	Confeccionar e apresentar os doces	Equipamentos e logística	Conhecimento dos sabores típicos	Informal	Divulgar os sabores típicos regionais da região; Satisfação dos clientes	Contacto parcial
Empresa de Transporte	Transportador	Facilitar aluguer; Transportar clientes	Recursos humanos qualificados Experiência	Conhecimento rodoviário nacional	Contratual	Garantir a logística e transporte	Contacto parcial
Empresa S.	Recetor do serviço	Participação em outros eventos	Recursos humanos	Conhecimento e contacto com outros departamentos da empresa	Feedback através de inquérito de satisfação	Prestação de serviço similar no ano seguinte	Quebra total do contacto

Com o fim do programa prestado à Empresa S., torna-se importante gerir todas as parcerias por forma a assegurar uma continuidade das relações. No entanto, encontrámos duas situações. Embora não tenha havido outros trabalhos em conjunto, é de notar que todas as parcerias a montante, embora nem todas com o protocolo assinado, mantiveram diálogo e vontade de continuar a trabalhar em rede com a TouchPortugal. No entanto, com a parceria estabelecida a jusante com a empresa S., embora com um *feedback* bastante positivo, houve um corte na relação, não se estabelecendo qualquer diálogo posterior à execução do programa apesar das tentativas por parte da TouchPortugal.

Isto poderá ser explicado pelo facto das expectativas dos diferentes parceiros serem diferentes. Enquanto as parcerias a montante prestam um recurso complementar e têm o benefício claro da parceria, as parcerias a jusante estão a contar com uma prestação de serviço que têm um determinado custo de transação, como é expectável.

Como se constata através da tabela 11 em comparação com as tabelas da conceção e da operacionalização do programa, nesta fase os objetivos são bastante diferentes. É esperado que esta rede se mantenha durante um longo prazo, a montante para prestar serviços similares com outras empresas e a jusante para usufruírem de pacotes anualmente. No entanto, os resultados demonstram que apenas um parceiro a montante assinou o protocolo, todos os outros apenas mantiveram um contacto parcial com a TouchPortugal, levando assim a que fatores como o comprometimento, investimento e confiança na relação saíssem prejudicados. Em relação à parceria a jusante esta teve um desfecho completamente inesperado. Apesar de ter havido um *feedback* bastante positivo, quer no dia do programa, quer no inquérito de satisfação e embora tenha sido demonstrada vontade de voltarem a fazer uma atividade deste género com a TouchPortugal, houve a perda de comunicação com a empresa S, levando não só a uma quebra de expectativas quanto a serviços futuros, como com a relação dos restantes parceiros da rede.

O facto de não terem sido estabelecidos mecanismos de avaliação da rede, poderá também ter sido um fator que influenciou a prossecução desta rede no longo prazo. Embora em termos económicos os parceiros consigam quantificar o seu lucro ou

despesa, em termos estratégicos de aprendizagem, operacionais e de controlo não
forma delineados nenhuns mecanismos para a sua medição.

4.5. Motivos e Forma da Rede no Estudo de Caso

Através da análise às parcerias enunciadas anteriormente, vemos que foram estabelecidas parcerias estratégicas para dar resposta a um determinado programa, solicitado pela empresa S. Aquando a conceção deste programa específico, era objetivo da TouchPortugal, que todas as parcerias estabelecidas, quer a montante quer a jusante, fossem de longo prazo. Ao estabelecer uma parceria de longo prazo com os parceiros a montante, a TouchPortugal poderia utilizar os seus serviços para, em comum, difundirem os programas e para dar resposta a outras solicitações de outras empresas ou grupos. No que toca à parceria a jusante com a empresa S., era também objetivo da TouchPortugal que a parceria fosse de longo prazo uma vez que sendo cliente, é uma mais-valia que este continuasse a adquirir serviços ao mesmo fornecedor, neste caso à TouchPortugal.

Como enunciado na revisão de literatura, estas parcerias são consideradas verticais. Para além de subcontratarem recursos humanos ou produtos inovadores, estas parcerias detêm de *know-how* necessário para dar ao cliente uma oferta personalizada. Assim, caso um dos parceiros não possa estar envolvido na prestação do serviço, este não está completo.

Ao estabelecer estas parcerias, a TouchPortugal tinha como principais objetivos: (1) expandir o portefólio de serviços com serviços e produtos complementares; (2) adquirir *know-how* fora das suas competências; (3) entrar em novos mercados e em novos canais de venda; (4) reduzir o tempo da conceção do programa; (5) acrescentar credibilidade; (6) acrescentar valor ao serviço; e (6) desenvolver áreas ainda pouco exploradas.

O principal ator nesta rede é a TouchPortugal, que atua como um intermediário, ou seja, estabelece parcerias a montante para criar um pacote de serviços e parcerias a jusante onde vende esse pacote. Assim sendo, teve de iniciar a procura por fornecedores e por compradores do serviço.

Através da entrevista realizada e do trabalho desenvolvido na empresa, foi fácil de notar que as parcerias e o estabelecimento de uma rede eram essenciais para a empresa por forma a acrescentar valor ao serviço prestado ao cliente. Uma vez que a TouchPortugal apenas agrega os serviços prestados pelos fornecedores, uma pesquisa exhaustiva pelos fornecedores certos, de forma a prestar um serviço de qualidade, foi necessária. Sem esta complementaridade dos parceiros que foram estabelecidos, não seria possível apresentar um pacote turístico aos clientes.

5. Discussão dos Resultados e Recomendações

Como analisado ao longo do relatório de estágio, o estabelecimento de uma parceria de longo prazo é o desejável para o sucesso da parceria; no entanto, é algo bastante complexo principalmente com o ritmo de mudança constante que temos vindo a assistir especialmente no setor do turismo.

Através do estudo de caso, podemos constatar que algumas parcerias, nomeadamente a montante, tiveram sucesso, uma vez que existe a continuidade da relação. No entanto existem outras parcerias, como a que foi estabelecida a jusante, que seria expectável ser de longo-prazo, mas que acabou por não ser estabelecida uma relação de continuidade entre as partes.

Tendo em conta a revisão de literatura, a entrevista à gestão da TouchPortugal e os resultados de seis meses de estágio na empresa, ressaltam-se: alguns fatores facilitadores; as motivações; os desafios e barreiras; os fatores de sucesso e os fatores impeditivos para o estabelecimento desta rede (tabela 12).

Ao longo do relatório de estágio foram introduzidas temáticas relevantes para este estudo de caso. É feita uma revisão da literatura que analisa temas como redes interorganizacionais, parcerias estratégicas e fatores de sucessos das parcerias que levam a uma análise ponderada sobre a participação ativa realizada através de um estágio curricular num agência de viagens portuguesa e que levou a que fossem retirados alguns dados para este estudo.

Relativamente às redes interorganizacionais, muitos autores defendem que a inserção das empresas nestas redes leva a que as empresas consigam gerar vantagem competitiva que por si só não conseguiriam atingir (Björkman & Kock, 1997; Turunen & Nummela, 2016; Connelly et al., 2018). Como vemos no capítulo dos Resultados, a TouchPortugal tem o conceito de rede muito presente tanto na gestão como na operacionalização uma vez que todos os seus serviços são prestados com a colaboração de parceiros (ver tabela 8).

Tabela 12 - Fatores influenciadores para o estabelecimento de parcerias da rede. Fonte: conceção própria.

Fatores facilitadores
<ul style="list-style-type: none"> • Natureza corporativa; • Rede de contactos; • Relações positivas;
Motivações
<ul style="list-style-type: none"> • Suporte financeiro; • Partilha de informações, conhecimento e capacidades; • Melhorar a rede e as relações; • Atingir resultados através da parceria;
Desafios e Barreiras
<ul style="list-style-type: none"> • Competição entre os parceiros; • Fraca relação e fraco planeamento; • Ciclo de vida (duração) da parceria; • Confiança; • Diferença na cultura organizacional; • Objetivos comuns; • Coordenação, planeamento e avaliação;
Fatores de Sucesso
<ul style="list-style-type: none"> • Confiança e comprometimento no início da parceria; • Interesses estratégicos mútuos; • Forte <i>know-how</i>; • Sentido de oportunidade e inovação; • Novos, diferentes e competitivos serviços; • Recursos humanos;
Fatores impeditivos
<ul style="list-style-type: none"> • Baixo comprometimento na relação; • Falta de experiência e conhecimento; • Personalidades e atitudes; • Falta de comunicação; • Coordenação e planeamento; • Confiança e comprometimento no longo prazo.

No que toca às parcerias estratégicas, assistimos um pouco a uma ambiguidade. Embora a TouchPortugal, tenha feito uma procura exaustiva de parceiros dentro da sua área de atuação, vemos que segundo Subramanian et al. (2018) muitas vezes a quantidade de parceiros não é o importante mas sim a sua qualidade. A TouchPortugal poderia ter feito um trabalho mais exaustivo na seleção dos seus parceiros, por forma a poder haver um maior investimento na relação. Ao terem um grande número de parcerias torna-se mais difícil a sua gestão e coordenação.

Ainda nas parcerias estratégicas, vimos através da literatura que estas se desenvolvem através de três fases, a conceção, operacionalização e avaliação (Russo & Cesarani, 2017), que foi o principal objeto de estudo nos Resultados.

Uma vez que foi tido como base de estudo um exemplo real de programa realizado pela rede constituída pela TouchPortugal, com objetivo de analisar o seu sucesso e fatores impeditivos, foi feita uma pesquisa da literatura sobre os fatores críticos de sucesso nas parcerias. Através da análise, percebemos que embora haja autores que afirmem que os FCS devem ser em número reduzido, a opinião geral é que existem bastantes fatores críticos de sucesso nas parcerias e que estes devem ser analisados previamente ao estabelecimento da parceria. Assim, as empresas devem delinear um plano estratégico em coordenação com os seus parceiros onde definem os fatores críticos na conceção, operacionalização e avaliação da parceria. No capítulo dos Resultados apresentaram-se os diferentes FCS no ciclo de vida das parcerias e enunciamos alguns fatores críticos que poderão, ou que deveriam, ter tido impacto nesta rede, como são exemplo o planeamento, comprometimento e a confiança (tabela 12).

Estes fatores prendem-se ainda com o pouco comprometimento e desenvolvimento da relação e confiança entre os parceiros, perceção de uma parceria de curto-prazo, pouca experiência e fraco planeamento.

Através de uma análise da revisão da literatura sobre redes interorganizacionais e parcerias estratégicas ficamos a perceber os pontos-chave que nos permitiram analisar um determinado exemplo de uma empresa que criou uma rede de parceiros para prestar um serviço à Empresa S. Como constatámos esta rede teve várias dificuldades e a análise dos fatores críticos de sucesso nas parcerias foi necessária para conseguirmos chegar a conclusões e tecer algumas recomendações que se apresentam de seguida:

Número de parceiros e sua seleção

É recomendado à TouchPortugal uma seleção mais cuidada dos seus parceiros. Ao invés de terem em conta todos os fornecedores de serviços da área de abrangência da empresa, seria mais eficaz estabelecer contacto apenas com alguns e com esses

aliarem uma estratégia e objetivos em comum. Este aspeto facilita a atenção dada aos parceiros.

Ação conjunta entre a TouchPortugal e os seus parceiros

Ao definirem apenas alguns parceiros, leva a que os encontros e reuniões possam ser mais frequentes e que possam pensar em ações em conjunto. Da mesma forma, leva a que a confiança entre os atores seja maior quanto maior for a disponibilidade dedicada à parceria, o que por sua vez leva a que o comprometimento e investimento na relação seja maior e que a parceria seja de longo-prazo.

Candidatura em rede a fundos

O facto de terem um contacto mais direto com determinados parceiros poderá levar a uma eventual candidatura conjunta a fundos comunitários, ação que seria mais dificultada se fosse apenas uma empresa a concorrer. Caso esta candidatura seja operacionalizada é importante que seja formalizada e escrita por forma a haver uma maior transparência entre as partes.

Maior planeamento

É ainda recomendado à TouchPortugal que seja feito um planeamento e estudo prévio da conceção de uma rede. Estudar e procurar bem os seus parceiros, os fatores críticos da parceria são aspetos essenciais para o sucesso da rede.

Investimento em formação

Uma vez que nenhum dos quadros da TouchPortugal tem formação em turismo, a formação nesta área seria uma mais-valia para a empresa para além de se manterem sempre informados sobre o tema, novas estatísticas, tendências, entre outros.

Comunicação

O investimento na comunicação seria também uma importante forma de alavancar o alcance da TouchPortugal. Uma vez que as parcerias a jusante são importantes para o desenvolvimento e crescimento da empresa – pois são estas que lhe trazem rentabilidade e dão a conhecer a empresa – é fundamental que sejam preparadas um conjunto de campanhas de marketing, publicidade, distribuição de *flyers*, entre outros.

Monitorização e avaliação

Outra recomendação seria fazer um planeamento mais formal, ou seja, descrever, por escrito, os objetivos que querem ver atingidos, em quanto tempo, quais os meios para o atingir e qual o investimento que será necessário. A partir daí, deve ser feita uma constante monitorização e avaliação para perceber se os objetivos estão a ser cumpridos e quais os aspetos que devem ser alterados.

6. Conclusão

Nos últimos anos tem-se assistido a um aumento do número de parcerias e da inserção das empresas e organizações, no geral, numa determinada rede, por forma a conseguirem ganhar vantagem competitiva. Estas parcerias e redes são estabelecidas para ganharem vantagem sobre a concorrência, entrar em novos mercados e conseguirem ter acesso a recursos, capacidades, competências e *know-how* que sozinhas não conseguiriam atingir. Apesar do estabelecimento de parcerias estratégicas ser uma estratégia cada vez mais usada pelas empresas, como foi analisado ao longo do estudo de caso, ainda existem vários casos de sucesso no curto prazo mas sem continuidade no longo prazo. Este estudo contribui, através de uma revisão de literatura e de uma análise participativa dentro do seio de uma empresa, para identificar vários fatores críticos de sucesso das parcerias e exemplificar como estes são utilizados, ou não utilizados, ao longo do ciclo de vida de uma determinada rede. Como analisado ao longo do estudo de caso, a gestão destes fatores são cruciais para o sucesso de uma parceria. Assim, estes devem ser tidos em conta antes da escolha dos parceiros por forma às empresas estarem conscientes e preparadas para todos os riscos, dificuldades e oportunidades que a criação de uma rede de parceiros implica.

Primeiramente, o relatório de estágio é baseado numa revisão da literatura sobre redes interorganizacionais e parcerias estratégicas. De seguida, procedeu-se à análise de um determinado caso tendo em conta uma empresa de serviços. Na análise dos resultados foram tidas em conta as informações retiradas da revisão de literatura e de todos os dados retirados dentro do seio da empresa, especificamente em relação à conceção da rede interorganizacional analisada ao longo do estudo.

Outras investigações devem ser levadas a cabo, principalmente para comparar diferentes casos de criações de redes interorganizacionais (principalmente dentro do mesmo setor) por forma a que os resultados sejam mais fidedignos e apresentem uma maior confiabilidade.

Este estudo tem algumas implicações de gestão sobre as decisões e ações levadas a cabo durante o ciclo de vida da rede interorganizacional. É de concluir que quando

uma empresa se predispõe a entrar numa rede interorganizacional esta tem de ter vários fatores críticos em atenção. Quer antes, quer durante a conceção da rede, os parceiros têm de manter um alto nível de comprometimento para com a parceria por forma a desenvolverem altos níveis de confiança. É neste aspeto que a maior parte das parcerias falham. Muitas vezes por falta de experiência, as organizações apenas visualizam os objetivos e benefícios que podem atingir para si próprias. É aqui que a zelação dos parceiros é crucial. Aquando da seleção, esta terá de ser bastante cuidada para não surgirem objetivos diferentes entre os parceiros ou níveis de qualidade distintos na prestação do serviço.

Durante a operacionalização da rede, deve ser tido em conta o desenvolvimento da relação, nomeadamente devem ser trabalhados aspetos como a coordenação, a comunicação, o comprometimento, a resolução de conflitos e sobretudo a confiança. Caso a rede consiga alcançar estes aspetos, a partilha de informação estará facilitada.

Por último, na avaliação da rede, caso esta tenha sido benéfica para todos os parceiros, serão estipulados próximos objetivos. Para perceber se a rede foi bem-sucedida uma série de procedimentos e avaliações devem ser postos em prática, nomeadamente aspetos como o impacto económico, social, estratégico, operacional e de *know-how* adquirido.

Apesar de a inserção de vários atores numa rede ser um processo bastante complexo, muito devido às diferenças culturais, de identidade, políticas, de gestão entre eles, o comprometimento e a confiança tornam-se essenciais para o sucesso da parceria. Apenas quando existe um investimento de todas as partes e a confiança entre elas leva a uma relação de longo-prazo, se alcançará o sucesso da parceria.

Referências Bibliográficas

- Ali, G., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 455–462. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057>
- Araujo, L., & Bramwell, B. (1999). Stakeholder assessment and collaborative tourism planning: The case of brazil's costa dourada project. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3–4), 356–378. <https://doi.org/10.1080/09669589908667344>
- Augustyn, M. M., & Knowles, T. (2000). *Performance of tourism partnerships: a focus on York*. (Master's thesis) University of Luton.
- Björkman, I., & Kock, S. (1997). Inward international activities in service firms - illustrated by three cases from the tourism industry. *International Journal of Service Industry Management*, 8(5), 362–376. <https://doi.org/10.1108/09564239710189808>
- Brettel, M., & Cleven, N. J. (2011). Innovation culture, collaboration with external partners and NPD performance. *Creativity and Innovation Management*, 20(4), 253–272.
- Bullen, C. V., & Rockart, J. F. (1981). A Primer on Critical Success Factors. *Center of Information Systems Research*, 69, 1–75.
- Caffyn, A. (2000). Is there a tourism partnership life cycle? In B. Bramwell & B. Lane (Eds.), *Tourism, collaboration and partnerships: politics, practice and sustainability*. (pp. 200–229). Clevedon: Channel View Publications.
- Cândido, G. A. (2002). A Formação De Redes Interorganizacionais Como Mecanismo Para Geração De Vantagem Competitiva E Para Promoção Do Desenvolvimento Regional: O Papel Do Estado E Das Políticas Públicas Neste Cenário. *REAd – Edição*, 28(4), 1–17.
- Child, J., Faulkner, D., & Tallman, S. (1998). *Cooperative Strategy*. Cambridge: Oxford University Press.
- Colauto, R. D., Gonçalves, C. M., Beuren, I. M., & Dos Santos, N. (2004). The Critical Success Factors As Support Of A System Of Competitive Intelligence: The Case Of One Brazilian Company. *Revista de Administração Mackenzie*, 5(2), 119–146.
- Connelly, B. L., Crook, T. R., Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Aguinis, H. (2018). Competence and Integrity-Based Trust in Interorganizational Relationships: Which Matters More? *Journal of Management*, 44(3), 919–945. <https://doi.org/10.1177/0149206315596813>
- Crotts, J. C., Buhalis, D., & March, R. (2000). Global alliances in tourism and hospitality management. In *International Journal of Hospitality & Tourism Administration* (Vol. 1, pp. 1–10). New York: The Haworth Hospitality Press. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(01\)00024-X](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(01)00024-X)
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2003). Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian Journal of Management*, 19(3), 279–308.
- De Boer, L., Labro, E., & Morlacchi, P. (2001). A review of methods supporting supplier selection. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 7(2), 75–89. [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(00\)00028-9](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(00)00028-9)
- Dutta, D. K.; Hora, M. (2017). From Invention Success to Commercialization Success: Technology Ventures and the Benefits of Upstream and Downstream Supply-Chain Alliances. *Small Business Management*, 55(2), 216–235.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jsbm.12334>

- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.1255632>
- Economist, T. (2009, November). Strategic alliance. Retrieved from <https://www.economist.com/news/2009/11/10/strategic-alliance?zid=292&ah=165a>
- Ettorre, B. (2000). Alliances multiply, but most fail to deliver. *Management Review*, 89(1), 7.
- Frisby, W., Thibault, L., & Kikulis, L. (2004). The organizational dynamics of under-managed partnerships. *Leisure Service Departments Leisure Studies*, 23(2), 109–126.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1992). *Applied Strategic Planning: A Comprehensive Guide*. San Diego: Pfeiffer.
- Gundlach, G. T., & Murphy, P. E. (1993). Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *Journal of Marketing*, 57(4), 35–46. <https://doi.org/10.2307/1252217>
- Guo, C., & Acar, M. (2005). Understanding Collaboration Among Nonprofit Organizations: Combining Resource Dependency, Institutional, and Network Perspectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(3), 340–361.
- Hall, C. M., & Jenkins, J. M. (1995). *Tourism and Public Policy*. London: Thomson.
- Hippel, E. (1988). *The sources of innovation*. New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Instituto Nacional de Estadística. (2017). *Estatísticas do Turismo 2016*. <https://doi.org/0872-7570>
- Jiang, Y., & Ritchie, B. W. (2017). Disaster collaboration in tourism: Motives, impediments and success factors. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 70–82. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.09.004>
- Kanter, R. M. (1990). *When Giants Learn To Dance*. New York: Free Press.
- Kelly, P. (2006). Political theory - The state of the art. *Politics*, 26(1), 47–53. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9256.2006.00250.x>
- Latour, B. (2005). *Reassembling the Social – An Introduction to Actor Network Theory*. New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1163/156913308X336453>
- Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J. (2010). Open innovation in SMEs : an intermediated network model. *Research Policy*, 39(2), 290–300.
- Li, L., Jiang, F., Pei, Y., & Jiang, N. (2017). Entrepreneurial orientation and strategic alliance success: The contingency role of relational factors. *Journal of Business Research*, 72, 46–56. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.011>
- Long, F. J., & Arnold, M. B. (1995). *The Power of Environmental Partnerships*. London: Dryden Press.
- Madhok, A., Keyhani, M., & Bossink, B. (2015). Understanding alliance: Adjustment costs and the economics of resource value. *Strategic Organization*, 13(2), 91–116.
- Mangelsdorf, B. (2013). *Inter-organizational network formation in a complex organizational field* Inter-organizational network formation in a complex organizational field A study of

- the formation of two inter-organizational networks*. (Master's thesis) University of Twente.
- Mendonça, V., Varajão, J., & Oliveira, P. (2015). Cooperation Networks in the Tourism Sector: Multiplication of Business Opportunities. *Procedia Computer Science*, 64, 1172–1181. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.552>
- Möller, K. K., & Halinen, A. (1999). Business Relationships and Networks: *Industrial Marketing Management*, 28(5), 413–427. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00086-3](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00086-3)
- Moreira, A. C., & Karachun, H. L. (2014). Uma revisão interpretativa sobre o desenvolvimento de novos produtos, 27(49), 155–182. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao27-49.ridn>.
- Neves, A. (2007). *Promoção turística - o impacto das parcerias entre agentes públicos e privados*. (Master's thesis) Universidade de Aveiro.
- Nyaga, G. N., Whipple, J. M., & Lynch, D. F. (2010). Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? *Journal of Operations Management*, 28(2), 101–114.
- OMT. (2001). *Tourism 2020 Vision: Europe*. Madrid.
- OMT. (2003). *Co-operation and Partnerships in Tourism - A Global Perspective*. Madrid.
- Paget, E., Dimanche, F., & Mounet, J. P. (2010). A tourism innovation case. An actor-network approach. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 828–847. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.02.004>
- Paturel, R. (2011). Editorial pour une refonte du paradigme de la création de valeur. *Business Management Review*, 1(2), 14–23. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.463.4449&rep=rep1&type=pdf#page=24>
- Pennington-Gray, L., Cahayanto, I., Schroeder, A., & Kesper, A. (2014). Tourism crisis and disaster management in the Asia-Pacific. In B. W. Ritchie & K. Campiranon (Eds.), *Collaborative communication networks: an application in Indonesia* (pp. 77–94). Wallingford: CABI. <https://doi.org/10.1079/9781780643250.0077>
- Punch, K. F. (2014). *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approach* (3rd ed.). London: SAGE Publications.
- Ramos-Vidal, I. (2017). Detecting key actors in interorganizational networks. *Cuadernos de Gestion*, 17(2), 63–86. <https://doi.org/10.5295/cdg.140512ir>
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2003). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In I. M. Beuren (Ed.), *Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática* (3rd ed., pp. 76–97). São Paulo: Atlas. Retrieved from http://200.17.83.38/portal/upload/com_arquivo/metodologia_de_pesquisa_aplicavel_as_ciencias_sociais.pdf
- Resende, L. M. M. de, Volski, I., Betim, L. M., Carvalho, G. D. G. de, Barros, R. de, & Senger, F. P. (2017). Critical success factors in coopetition: Evidence on a business network. *Industrial Marketing Management*, 68, 177–187. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.10.013>
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Inter-Organizational Relationships. *The Academy of Management Review*, 19(1), 90–118. <https://doi.org/10.2307/258836>

- Russo, M., & Cesarani, M. (2017). Strategic Alliance Success Factors: A Literature Review on Alliance Lifecycle. *International Journal of Business Administration*, 8(3), 1. <https://doi.org/10.5430/ijba.v8n3p1>
- Sadovnikova, A., Pujari, A., & Mikhailitchenko, A. (2016). Radical innovation in strategic partnerships: A framework for analysis. *Journal of Business Research*, 69(5), 1829–1833. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.064>
- Schmitz, H. (1999). Collective efficiency and increasing returns. *Cambridge Journal of Economics*, 23, 465–483.
- Shan, W., Walker, G., & Kogut, B. (1994). Interfirm Cooperation and Startup Innovation in the Biotechnology Industry. *Strategic Management Journal*, 15(5), 387–394.
- Silva, F., & Moreira, A. C. (2018). Collaborative New Product Development in SMEs and Large Industrial Firms: Relationships Upstream and Downstream in the Supply Chain. In *Innovation and Supply Chain Management* (pp. 101–121). Springer International Publishing.
- Silva, L. F., & Moreira, A. C. (2017). Collaborative New Product Development and the Supplier/Client Relationship. Cases from the Furniture Industry. In *New Perspectives on Applied Industrial Tools and Techniques* (pp. 175–195). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-56871-3_9
- Spiro, E. S., Acton, R. M., & Butts, C. T. (2013). Extended structures of mediation: Re-examining brokerage in dynamic networks. *Social Networks*, 35(1), 130–143. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2013.02.001>
- Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. <https://doi.org/10.1108/eb024859>
- Stuart, T. E., Ozdemir, S. Z., & Ding, W. W. (2007). Vertical alliance networks: The case of university-biotechnology-pharmaceutical alliance chains. *Research Policy*, 36(4), 477–498. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.02.016>
- Subramanian, A. M., Bo, W., & Kah-Hin, C. (2018). The role of knowledge base homogeneity in learning from strategic alliances. *Research Policy*, 47(1), 158–168. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.10.005>
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Tether, B. S. (2002). Who co-operates for innovation, and why: An empirical analysis. *Research Policy*, 31(6), 947–967.
- Theyel, N. (2012). Extending open innovation throughout the value chain by small and medium-sized manufacturers. *Int Small Bus J*, 31(3), 256–274.
- Tjemkes, B., Vos, P., & Burgers, K. (2012). *Strategic alliance management*. London: Routledge.
- Tsupari, P., Nissinen, T., & Urrila, P. (2001). *Towards Strategic Business Networks: Part I, Industrial Networking Overview*. Helsinki: Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto.
- Turunen, H., & Nummela, N. (2016). Internationalisation at home: The internationalisation of location-bound service SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 15(1), 36–54. <https://doi.org/10.1007/s10843-016-0167-y>
- Wong, J.-M. (2011). A Relational View of Resources-based Theory: The case of Internationalization of Li & Fung Group. *The Journal of Human Resource and Adult*

Learning, 7(2), 34–39. Retrieved from
http://search.proquest.com.ez.library.latrobe.edu.au/docview/1016739832?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo

- Yin, R. K. (1994). *Case Study Reserach - Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. <https://doi.org/10.1016/j.jada.2010.09.005>
- Yrjölä, H. (2007). *Motives , Challenges and Success Factors in the Business Partner Network*. (Master's thesis) Faculty of Technology Management.
- Zach, F. J., & Hill, T. L. (2017). Network, knowledge and relationship impacts on innovation in tourism destinations. *Tourism Management*, 62, 196–207.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.04.001>
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2018). Recognition of relational strategy content: insight from the managers' view. *Eurasian Business Review*, 1–19. <https://doi.org/10.1007/s40821-018-0109-9>

Anexos

Anexo I – Entrevista

1. Dados da empresa

- a. Como e quando surgiu?
- b. Qual o objetivo/em que consiste e quais as atividades?
- c. Quantos colaboradores tem e qual a sua estrutura?
- d. Qual o volume de vendas?

2. Redes e parcerias

- a. Qual a importância das parcerias?
- b. Quais as parceiras?
 - i. Quais os fornecedores?
 - ii. Quais os clientes?
- c. O estabelecimento de parcerias foi benéfico para a empresa?

3. Criação da rede

- a. Porquê da sua criação? Como procederam à sua criação?
- b. Quais os resultados que eram esperados e quais os resultados alcançados?
- c. Houve continuidade desta rede?